Niveau(x) d'enseignement: 9 Numéro EDUQ : 8270779
Centre d'intérêt: 917

Québec (Province) Direction générale de l'éducation des adultes.

Etude sur les besoins de formation en gestion de PME québécoise / Ministère de l'éducation, Direction générale de l'éducation des adultes. -- [Québec] : La Direction, [1981?].
v, 67 p. ; 30 cm.

Titre de la couv. Bibliographie: p. 63-64.

Cote Dewey: 658.007/03e Cote LC: HD/30.4

Descripteur(s): *Gestion *Administration *Formation professionnelle *Formation en cours d'emploi *Programme de formation *Besoins de l'étudiant *Besoins d'éducation *Administrateur *Entreprise *Collégial (Niveau) *Education des adultes

Identificateur(s) de sujet: *Gestion des affaires *Petite et moyenne entreprise

L'importance des petites et moyennes entreprises (PME) dans l'économie québécoise a incité la DGEA à se préoccuper de la question de la formation et du perfectionnement des cadres des PME. Ainsi, un programme de "Gestion des affaires" a été mis sur pied dans certains cégeps à partir de 1978. La présente étude comprend trois volets: 1. une analyse des concepts reliés à la PME et à son personnel; 2. les résultats d'une enquête sur les besoins de formation en gestion de ce personnel; 3. un examen de l'adéquation entre ces besoins et le programme "Gestion des affaires". Un plan de développement pour les trois prochaines années est déduit de ces données.

L'enquête a eu lieu en février et mars 1981 auprès de la clientèle de l'éducation des adultes inscrite au programme "Gestion des affaires" dans les cégeps. Sur un échantillon de 660 personnes réparties dans l'ensemble du Québec, 415 (63%) ont accepté de répondre au questionnaire. Les données recueillies sont comparées aux résultats d'une étude analogue réalisée en 1980 par la chaire de management McDonald-Stewart de l'UQAM auprès de sa clientèle.

Le programme rejoint une clientèle plus variée que prévue: 35,7% des inscrits font partie du personnel exécutant, lequel n'était pas visé au premier chef. Des aménagements devront être apportés pour tenir compte de cette situation. Par ailleurs, les contenus du programme couvrent une large partie des besoins exprimés. Il conviendrait toutefois d'ajouter des cours portant sur l'entrepreneurship, le prix de revient, le contrôle interne, la gestion des opérations, le coopératisme, l'achat et la vente d'entreprises, la gestion du temps et les placements. Les auteurs recommandent une poursuite du projet au cours des trois prochaines années, suivie d'une évaluation en profondeur de ses retombées.

Type de document: r
Auteur de l'analyse: ar

EDUQ 8270779

Etude sur les besoins de formation en gestion de PME Québécoise

Gouvernement du Québec
Ministère de l'Éducation
Direction générale
de l'éducation des adultes

EDUQ 8270779

REMERCIEMENTS

La Direction générale de l'éducation des adultes du ministère de l'éducation tient à remercier sincèrement les auteurs de cette étude sur les besoins de formation en gestion de PME: Messieurs Serge Bélisle et Alain Emond ainsi que Mme Andrée Lajoie du CÉGEP de Sherbrooke.

Messieurs Réginald Richard et Victorin Carpentier de la Direction générale de l'éducation des adultes ont supervisé cette étude.

Merci à tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à sa réalisation ainsi qu'à la Banque fédérale de développement pour sa collaboration à la publication du rapport.

Le directeur général
Robert Diamant

TABLE DES MATIÈRES

TABLE DES MATIÈRES i

AVANT-PROPOS iii

INTRODUCTION v

CHAPITRE 1: LE CONTEXTE DE LA FORMATION EN GESTION DE LA PME 7

1.1 Introduction 9

1.2 Informations préliminaires pertinentes 9

1.3 Identification et définition du personnel des PME 12

1.4 Approche particulière de la formation en gestion de la PME québécoise 19

CHAPITRE 2: LES BESOINS DE FORMATION EN GESTION 21

2.1 Introduction 23

2.2 L'enquête par questionnaire B.E.L. 23

2.3 Besoins généraux de formation en gestion 26

2.4 Les besoins sectoriels de formation en gestion 40

2.5 Formule à utiliser pour la formation en gestion 47

CHAPITRE 3: PLAN DE DÉVELOPPEMENT 51

3.1 Introduction 53

3.2 La structure du programme 53

3.3 Les contenus du programme 54

3.4 La formule à utiliser 57

3.5 Les relations avec les autres organismes 58

3.6 Perspectives du programme 60

BIBLIOGRAPHIE 63

ANNEXES 65

1 Liste des tableaux

2 Liste des métiers ou professions de la catégorie «autres» du questionnaire de l'enquête B.E.L.

3 Liste des métiers ou professions de la catégorie «professionnels» du questionnaire de l'enquête B.E.L.

4 Liste des secteurs d'activités de la catégorie «autres secteurs» du questionnaire de l'enquête B.E.L.

AVANT-PROPOS

Selon Statistique-Canada et le ministère de l'Industrie, du Commerce et du Tourisme du Québec, les P.M.E. ont produit l'an dernier 50,4% du produit national brut du Québec. Ces entreprises ont aussi fourni 53% des emplois au Québec. Ces proportions sont sensiblement les mêmes à l'échelle du Canada.

Alors que les grandes entreprises ont virtuellement stabilisé le nombre de leurs employés au Québec et, dans certains cas comme celui des pâtes et papiers, substantiellement réduit leurs effectifs, les petites ou moyennes entreprises ont continuellement augmenté le nombre des employés à leur service. 90% de tous les nouveaux emplois industriels créés au Québec depuis 1967 se situent dans les entreprises qui ont moins de 200 employés.

L'importance relative des petites ou moyennes entreprises au Québec augmente légèrement d'année en année. Il continuera d'en être ainsi durant les années '80.

Les cours de gestion des petites entreprises, administrés actuellement par la Direction générale de l'éducation des adultes du ministère de l'Education, comprennent deux types d'activités s'adressant à deux clientèles distinctes: la formation des cadres (contremaîtres et superviseurs) et la gestion des affaires pour les propriétaires/et, ou dirigeants d'entreprises.

Entre les années 1940 et 1965, la formation des cadres a été la principale activité de la division G.P.E. (gestion des petites entreprises) de la Direction de l'Enseignement. En 1965, la division recevait le mandat d'organiser des cours de gestion des affaires pour les propriétaires de petites entreprises, clientèle jusqu'alors desservie par les cliniques du ministère de l'Industrie et du Commerce (M.I.C.).

Afin de rejoindre un plus grand nombre d'hommes d'affaires, le ministère de l'Education du Québec (M.E.Q.) confia à la Chambre de commerce de la province de Québec, à l'été 1969, le mandat de promouvoir et d'organiser les cours de gestion des affaires. Ce mandat, renouvelé annuellement depuis, fut élargi en 1970 pour inclure également la formation des cadres. Cette action auprès des hommes d'affaires, en collaboration avec différentes associations professionnelles, s'est révélée pendant ce temps avantageuse pour la formation en gestion d'entreprises au Québec.

Dans les faits, durant cette décennie, on peut noter que la Chambre de commerce du Québec a non seulement assumé la promotion des cours de gestion des petites entreprises, mais elle s'est également chargée de l'organisation de ces cours.

Depuis 1978, la politique du ministère de l'Education indique que les actions de formation doivent être dispensées prioritairement par les institutions du réseau et ne faire appel à d'autres organismes que dans les cas où les institutions ne peuvent répondre à un besoin spécifique.

Le respect de cette politique a incité le M.E.Q. à inviter un certain nombre de collèges (CEGEP) intéressés dans le domaine de la formation en gestion à s'impliquer davantage dans ce dossier et à administrer le programme «Gestion des affaires». Le choix des collèges fut effectué de façon à permettre l'utilisation pertinente du budget et à minimiser la duplication au niveau des interventions sur les clientèles cibles.

C'est à la suite de cela que le ministère de l'Education, par l'entremise du Service des programmes et examens, a pris conscience d'un manque au niveau du matériel disponible pour la formation des propriétaires/et, ou dirigeants de petites entreprises. Il prit alors la décision de procéder à une étude à l'échelle provinciale dans laquelle serait d'abord effectuée une identification des besoins de formation en gestion, suivie de l'établissement d'un inventaire de tout ce qui existe comme outil de formation en gestion.

De ces deux éléments on pourra déduire les besoins non satisfaits et recommander un plan triennal de développement du programme «Gestion des affaires».

Serge Bélisle
Alain Emond
Andrée Lajoie

INTRODUCTION

La petite ou moyenne entreprise, bien qu'elle répresente une part appréciable de l'activité économique du Québec, n'en demeure pas moins méconnue dans ses caractéristiques et dans ses particularités. Elle est, à tout le moins, vulnérable. Les statistiques démontrent qu'une faible proportion de P.M.E. parviennent à exercer leurs activités pendant plus de cinq ans.

Plusieurs chercheurs, tels Jean Robidoux de la faculté d'administration de l'Université de Sherbrooke et Paul Dell'Aniello, titulaire de la chaire de Management McDonald-Stewart, imputent cette faiblesse des P.M.E. à la carence de ses dirigeants au niveau des connaissances et des aptitudes administratives. Ils sont convaincus qu'un meilleur développement des capacités administratives, grâce à une formation appropriée des responsables de P.M.E., se traduirait par une amélioration sensible des chances de survie et de développement des entreprises en période de stabilisation.

Depuis cette prise de conscience, de multiples organismes à vocation économique ont entrepris de promouvoir la formation en gestion en sensibilisant les personnes oeuvrant dans l'entreprise et en leur offrant des cours ou sessions de formation.

Afin d'élaborer des programmes adaptés à cette clientèle particulière, il est nécessaire de bien la connaître. Aussi, la présente étude fournira d'abord des précisions quant à la nature et au personnel des P.M.E. On procédera ensuite à un relevé systématique des besoins de formation en gestion puis, on présentera, dans le tome II, un inventaire partiel des différents cours et programmes offerts aux employés et cadres des P.M.E. Enfin, on élaborera un plan de développement triennal, qui tienne compte des conclusions des trois premières parties.

Il est à noter que la présente recherche ne se limitera qu'à l'aspect formation en gestion («management development»), c'est-à-dire au développement des capacités de gestion. On laissera donc de côté tous les autres types de formation tel le développement personnel ou la formation technique.

D'autre part, la présente étude ne constitue pas une évaluation formelle du programme «Gestion des affaires». C'est plutôt une vue d'ensemble de la formation en gestion et des besoins du personnel des P.M.E. qui permettra d'établir les orientations futures de la D.G.E.A. dans ses services aux entreprises.

Enfin, la présente étude se limite aux réponses que les enquêteurs ont reçues, tant dans le questionnaire d'évaluation des besoins que dans les réponses de formateurs sur les cours et programmes composant l'inventaire.

CHAPITRE 1

LE CONTEXTE DE LA FORMATION EN GESTION DE LA PETITE OU MOYENNE ENTREPRISE

1.1 Introduction

Bien que la petite ou moyenne entreprise soit un sujet d'analyse populaire des universités et centres de recherches spécialisés d'Amérique du Nord, les auteurs traitant du sujet se plaisent à faire école et il devient difficile pour un profane de trouver une véritable continuité d'un ouvrage de référence à un autre.

Avant de procéder à l'analyse détaillée des besoins de formation en gestion du personnel des P.M.E. au Québec, il nous a semblé utile de préciser les concepts sur lesquels une telle étude se fonde. Il ne s'agit pas de faire un consensus de toutes les écoles de pensée sur l'entrepreneurship et la petite entreprise, mais de fournir un cadre qui pourra guider le lecteur.

Nous préciserons donc le contexte de la formation en gestion de la petite ou moyenne entreprise en apportant certaines informations préliminaires, entre autres sur la formation en gestion. Puis, nous tenterons de définir le personnel des P.M.E. Enfin, nous élaborerons une approche particulière de formation en gestion pour les P.M.E. québécoises.

1.2 Informations préliminaires pertinentes

1.2.1 Définitions des principales expressions

L'ensemble des auteurs consultés ne s'entendent pas toujours sur les définitions à donner aux différents termes que nous utiliserons tout au long de cette étude.

Sans vouloir faire l'unanimité, les définitions suivantes ont été élaborées et choisies dans le but de favoriser une meilleure compréhension des concepts de la formation en gestion. Ainsi, ces définitions se veulent simplement un outil de travail afin que tous s'entendent à la lecture du document.

Administrateur(trice)

La définition d'administrateur varie selon les pays. Ainsi, les Américains le définissent comme un procureur représentant les intérêts d'un individu ou d'une société. D'autre part, en France, on le définit par rapport à la gestion publique. Au Québec, on l'utilise comme synonyme de gestionnaire ou de manager.

Cadre

Toutes les personnes qui détiennent des responsabilités de direction, de supervision ou de contrôle dans une entreprise.

Consultation

Recours à un spécialiste venant de l'extérieur de l'entreprise afin d'apporter à la direction de nouvelles idées susceptibles de faciliter la prise de décision.

Entrepreneur

C'est la caractéristique d'un individu qui veut créer une nouvelle entreprise ou plus simplement se lancer en affaires. Celui-ci a un fort besoin de réussite. L'entrepreneur prend des risques plus ou moins calculés et il(elle) est prêt(e) à assumer personnellement la signification de ces risques.

Formation

Ensemble des actions permettant à des individus ou à des groupes d'assumer avec compétence leurs fonctions actuelles ou celles qui leur seront confiées.

Gérant

Poste du cadre qui s'occupe de la direction d'une entreprise, d'un service, etc. Selon les besoins de l'organisation, il se situe quelquefois au niveau supérieur ou au niveau intermédiaire.

Gestionnaire

C'est l'équivalent du manager.

Information

Tout renseignement ou événement porté à la connaissance des individus.

Manager

Caractéristique d'un cadre, quel que soit le niveau hiérarchique. Ses habiletés sont inhérentes à toute action de planification, d'organisation de direction et de contrôle.

Propriétaire/et, ou dirigeant(e)

Il conserve en général ses caractéristiques d'entrepreneurship. Dans les P.M.E., il est généralement le (la) seul(e) et unique propriétaire. Il peut soit assumer complètement la direction de l'entreprise ou encore, s'associer des cadres intermédiaires ou inférieurs.

Sensibilisation

Toute activité ou action permettant à des individus de prendre conscience de certaines réalités.

1.2.2 Définition de la formation en gestion

La formation en gestion étant une activité pédagogique dite de sciences humaines, on y retrouve, comme dans la plupart de celles-ci, pratiquement autant de définitions que d'auteurs qui ont traité le sujet.

Ainsi Willard E. Bennett y voit d'abord et avant tout un processus de changement:

> *«Management development is a process of three essential components: selection, intellectual conditioning and supervised training.*
>
> *Selection is the initial determination as to whether leadership and managerial ability is possessed, and (...) the determination of the degree to which such ability is possessed.*
>
> *Intellectual conditioning is education in the higher theory of the profession (...).*
>
> *Supervised training is guided and directed application of this knowledge in practical events of daily occurrence.»* [1]

À la lumière de cette définition, il ressort que, selon Bennett, les efforts consacrés à la formation en gestion doivent porter autant sur la préparation et le suivi que sur la formation elle-même. Cette définition a le défaut de ne pas apporter de lumière sur l'activité de formation elle-même.

D'autres auteurs abondent dans le même sens. Ainsi, Campbell, Dunnette, Lawler et Weick se préoccupent avant tout du lien direct entre le programme de formation et l'organisation impliquée:

> *«(...) Training refers to rather specific, factual and narrow-range content, while development implies a focus on general decision making and human relations skills (...).*
>
> *Management training and development is:*
> *1. first of all, a learning experience;*
> *2. it is planned by the organisation;*
> *3. it occurs after the individual has joined the organisation;*
> *4. it is intended to further the organisation's goals.»* [2]

Cette deuxième définition a l'avantage d'établir une différence entre le «training» et le «management development». Le «training» ou entraî-

ment fait référence à des programmes de formation liés à des activités spécifiques d'implications restreintes et, la plupart du temps, à des activités technologiques alors que le «management development» ou formation en gestion a trait à toute activité de développement des capacités et de l'efficacité administrative.

Un troisième auteur nous fournit une définition beaucoup plus explicite quant à la nature de ce que l'on veut développer chez le manager. Robert J. House définit la formation en gestion comme suit:

> *«(...) management development is defined as any attempt to improve current or future managerial performance by unparting information, conditioning attitudes or increasing skills»* [3]

Cette définition pose les trois grands paramètres de la formation en gestion, soit: l'information ou les connaissances, les attitudes et les habiletés ou aptitudes. C'est à ces trois niveaux que doivent porter tous les efforts de formation en gestion afin de tenter d'augmenter l'efficacité managériale.

Il est nécessaire d'ouvrir une parenthèse au sujet des changements ou conditionnements d'attitudes. Il existe différents programmes ou techniques permettant de conditionner ou d'aider le gestionnaire à acquérir des attitudes qui facilitent son travail et le rendent plus efficace. Par contre, les programmes qui sont appliqués uniquement dans le but de stimuler momentanément le zèle envers la compagnie, le bien-être au travail ou tout autre comportement temporaire ne sont pas considérés comme des programmes de formation en gestion. Les attitudes et comportements visés doivent être permanents et [illegible]uis par le manager formé.

D'autre part, la formation en gestion peut prendre différentes formes:

1 entraînement en emploi sous forme de «coaching» avec un membre de l'organisation;
2 consultation venant de l'extérieur;
3 formation en classe dans un centre de formation, une institution d'enseignement ou autre;
4 lectures sélectionnées;
5 expériences planifiées;
6 assignation à des postes d'observation et d'étude dans l'organisation. [4]

De plus, différentes techniques peuvent être utilisées dans chacune de ces formes de formation en gestion:

a) Les techniques de présentation de l'information:
   1 lecture
   2 conférences
   3 «T groups» ou entraînement sensitif
   4 formation en laboratoire
   5 observation systématique
   6 télévision en circuit fermé
   7 instruction programmée
   8 formation par correspondance
   9 films
   10 discussions de lectures en groupe

b) Les techniques de simulation:
   1 méthode de cas
   2 méthode des incidents
   3 jeu de rôle
   4 jeu d'entreprise
   5 modèle des tâches
   6 technique du «panier»

c) Les techniques de formation en emploi

1 rotation des tâches
2 assignation à des comités exécutifs ad hoc ayant un problème précis à solutionner
3 entraînement à un emploi sous forme de «coaching»
4 appréciation de la performance sous forme de rétroaction. [6]

1.3 Identification et définition du personnel des petites ou moyennes entreprises

1.3.1 Définition des petites ou moyennes entreprises

En général, on retrouve, à la fois dans la littérature spécialisée et dans la pratique courante, deux types de définitions de la petite ou moyenne entreprise, l'un quantitatif et l'autre qualitatif.

En ce qui concerne les définitions quantitatives, la plupart d'entre elles classent les entreprises selon le nombre d'employés, le total des actifs ou le chiffre d'affaires annuel. Ainsi Roger J. Bédard définit la petite ou moyenne entreprise comme suit:

> *«Selon les normes courantes des bureaux de statistiques privés ou publics dans plusieurs pays, dont le Canada, une petite entreprise est celle qui emploie jusqu'à 75 personnes et une moyenne entreprise, celle dont les effectifs se situent entre 75 et 200 employés(es).»* [6]

Le ministère de l'Industrie, du Commerce et du Tourisme, pour l'administration de ses différents programmes, utilise une définition semblable, c'est-à-dire 200 employés(es) et moins pour le secteur commercial.

Ce type de définition a le désavantage de présenter des différences appréciables d'un secteur économique à l'autre, d'un type d'industrie à l'autre et d'un pays à l'autre. Ainsi la limite où une entreprise cesse d'être un «one-man-show» pour nécessiter l'embauche de cadres intermédiaires (petite ou moyenne) varie énormément d'un type d'entreprise à l'autre.

Les définitions qualitatives présentent un autre genre de problème: il existe une infinité de définitions différentes qui mettent l'accent sur l'une ou plusieurs des caractéristiques de la petite ou de la moyenne entreprise. Ainsi, la Banque fédérale de développement définit la petite entreprise comme possédant les caractéristiques suivantes:

- elle est dirigée par son (ses) propriétaire(s)
- elle fonctionne dans un marché restreint
- sans cadre intermédiaire
- elle est donc tout à fait indépendante [7]

Il est à noter que cette définition se rapporte beaucoup plus aux entreprises artisanales, étant donné qu'un bon nombre de petites ou de moyennes entreprises oeuvrent tant au niveau national, qu'international. De plus, plusieurs petites ou moyennes entreprises utilisent une technologie avancée et compétitive.

D'autres auteurs donnent des définitions différentes. Ainsi Marcel Laflamme la définit comme suit:

- cadre familial de travail
- autorité du chef basée sur ses qualités personnelles (charisme)
- pas de modèle rigide ou élaboré d'inter-relations (modèle indulgent de travail), application flexible des règles
- polyvalence des individus
- communications verbales multilatérales. [8]

Cette définition a l'avantage de considérer l'aspect humain de la petite ou moyenne entreprise, mais ne nous en donne pas une vision d'ensemble. Joseph E. Stepaneck, du Standford Research Institute, nous donne la définition suivante:

> *«From this point of view, small industry consists of manufacturing establishments having several (but not necessarily all) of the following characteristics:*
>
> *1 Little or no specialization in management, essentially management by one man, perhaps with a few assistants.*
>
> *2 Close personal contact of the manager (often a manager-proprietor) with all those involved in the business.*
>
> *3 Lack of access to capital through the organized securities market.*
>
> *4 No dominant position in a major product market.*
>
> *5 Close integration with the local community by reason of local ownership, management, raw materials sources, or markets.»* [9]

Toutefois, cette définition limite la petite entreprise au secteur de la fabrication alors que, en réalité, on retrouve des petites ou moyennes entreprises dans la plupart des secteurs économiques.

Une des définitions qui semble faire l'unanimité est celle de Paul Dell'Aniello, de l'Université du Québec à Montréal. Selon lui, la petite et la moyenne entreprise présenterait les caractéristiques suivantes:

- elle est habituellement dirigée par son (ou ses) propriétaire(s);
- elle ne présente pas plus de quatre niveaux hiérarchiques (propriétaire/et, ou dirigeant(e), cadres intermédaires et/ou inférieurs et exécutants);
- elle n'agit pas en tant que leader de son secteur industriel.

Pour les besoins de l'étude, nous utiliserons cette dernière définition.

1.3.2 Classification des petites et des moyennes entreprises

Il est connu de tous que la petite ou moyenne entreprise revêt une importance considérable dans l'économie du Québec. Dun et Bradstreet et l'Office de la Statistique en comptaient près de 118,000 en 1977.

On les retrouve donc en nombre important dans les trois grands secteurs économiques, soit les secteurs primaires (ressources), secondaires (transformation) et tertiaires (services).

Pour une meilleure compréhension de la problématique des petites ou moyennes entreprises, nous les classifierons en types d'activités économiques. Nous utiliserons, en partie, à cette fin la classification suggérée par le bureau de la Statistique du Québec. En voici les grandes catégories:

1 Agriculture
2 Sylviculture
3 Chasse et pêche
4 Mines, carrières et puits de pétrole
5 Industries manufacturières
6 Bâtiments
7 Transports, communications et autres services publics
8 Commerce
9 Finances, assurances et affaires immobilières
10 Services socio-culturels, commerciaux et personnels
11 Activités indéterminées et imprécises.

1.3.3 Définition du personnel des petites ou moyennes entreprises

La façon la plus usuelle de définir le personnel d'une entreprise consiste à utiliser les niveaux hiérarchiques de responsabilité. Cette méthode est couramment employée pour l'élaboration des descriptions de tâches, et ce à tous les niveaux organisationnels. Ainsi, les postes se répartissent de la façon suivante:

Cadre supérieur

Dans l'entreprise, on retrouve à ce niveau le (la) propriétaire/et. ou dirigeant(e) ou un(e) directeur(trice) général(e) engagé(e) par les actionnaires. De plus, dans les P.M.E., il n'y a généralement qu'un seul cadre supérieur. Enfin, le cadre supérieur est au plus haut niveau hiérarchique et se rapporte directement au Conseil d'administration ou à la plus haute instance «organisationnelle». Les tâches du cadre supérieur sont d'élaborer, seul ou avec le Conseil d'administration, les politiques de l'organisation.

Cadre intermédiaire

Personnel de direction qui, dans la ligne d'autorité, se rapporte directement aux cadres supérieurs et dont les tâches principales consistent à traduire les politiques de l'organisation sous forme opérationnelle et à voir à leur application.

Cadre inférieur

Prend souvent le titre de «superviseur» ou contremaître(sse). C'est un personnel de direction qui se rapporte directement aux cadres supérieurs quand il y a absence de cadre intermédiaire. Ses tâches principales consistent à voir à la réalisation des activités par les exécutants et à superviser leur travail.

Personnel exécutant

Personnel qui oeuvre au niveau de la production, du service ou du produit. En général, il s'agit de personnes qui sont sur la ligne de production (personnel spécialisé, semi-spécialisé ou non spécialisé).

1.3.4 Caractéristiques du personnel des petites ou moyennes entreprises

1.3.4.1 Caractéristiques observées

Les caractéristiques notées dans chacune des grandes catégories de personnel ne s'appliquent pas nécessairement à chaque individu de chaque catégorie. Elles dépendront de la personnalité de l'individu, ainsi que des exigences organisationnelles.

Propriétaire/et, ou dirigeant(e)

Caractéristiques de comportement

- individualiste
- travailleur, tenace, imaginatif
- style de leadership autocratique, directif
- responsable, autodidacte, grandement motivé
- appartient à une association mais n'y participe que rarement
- accepte l'insécurité
- leader charismatique
- refuse le changement
- confond objectifs personnels et objectifs de l'entreprise
- peu sensibilisé aux interactions et aux communications internes et externes

Caractéristiques de gestion

- style de gestion autocratique, paternaliste
- processus de décision centralisé, décisions impulsives

- peu de délégation
- peu de planification, objectifs vagues
- décisions ne tenant compte souvent que du court terme
- crée un milieu dans lequel les relations de pouvoir sont déterminées par la proximité avec la personne de l'entrepreneur
- crée un milieu dans lequel l'information n'est pas partagée
- structures et procédures pas clairement délimitées
- multiples compétences
- refuse l'aide technique
- peu de contrôle
- la majorité d'entre eux n'ont pas complété leur cours secondaire

Caractéristiques entrepreneuriales:

- goût du risque
- esprit d'initiative et d'innovation
- homme d'action
- un créateur

En ce qui concerne les caractéristiques entrepreneuriales, il faut se rappeler la définition spécifiant que le propriétaire-dirigeant les conserve généralement.

*inspiré de: Laflamme, Marcel, *Le Management: approche systémique*, Gaétan Morin, 1977, p. 23.

Toulouse, Jean Marie, *L'Entrepreneurship au Québec*, les Presses H.E.C., p. 60.

Shooner, Pierre, *«Les Besoins des PME en information scientifique et technique»*, *Commerce*, sept. 1978.

Cadre supérieur

Il est à noter que la catégorie de personnel appelé cadres supérieurs comprend les propriétaires/et, ou dirigeants et les directeurs engagés (cf définition 1.3.3). La catégorie propriétaire-dirigeant venant d'être décrite, les cadres supérieurs ne comprendront que les directeurs engagés.

Caractéristiques de comportement:

Contrairement au propriétaire-dirigeant, le cadre supérieur engagé présente moins d'uniformité dans ses caractéristiques de comportement, celles-ci étant fortement influencées par la personnalité et par l'expérience de l'individu.

Caractéristiques de gestion:

Le cadre supérieur embauché par le propriétaire afin de gérer son entreprise profite généralement de plus d'expérience et de connaissances administratives. En comparaison, le cadre supérieur:

- planifie mieux
- fixe mieux les objectifs à atteindre
- délègue davantage
- partage l'information.

Enfin, il maîtrise généralement mieux l'ensemble des fonctions administratives.

Caractéristiques entrepreneuriales:

Ne participant généralement pas au capital-action de l'entreprise qu'il dirige, le cadre supérieur engagé possède beaucoup moins les caractéristiques entrepreneuriales qui sont propres aux propriétaires/et, ou dirigeants. Ainsi, ceux-ci prendront des risques plus calculés et seront moins portés à l'innovation.

Cadre intermédiaire

Le cadre intermédiaire se trouve au second niveau de responsabilité de la moyenne entreprise. Dans la petite entreprise, le cadre intermédiaire est généralement inexistant et le plus souvent remplacé par un cadre inférieur.

Caractéristiques de comportement:

Comme dans le cas des cadres supérieurs, le cadre intermédiaire ne présente pas d'uniformité dans ses caractéristiques de comportement. Celles-ci dépendent de la personnalité et de l'expérience de l'individu, ainsi que des besoins de l'entreprise dans laquelle il travaille.

Caractéristiques de gestion:

- spécialiste dans un domaine
- pratique une gestion plus technique
- maître d'oeuvre de l'application des politiques et directives
- intermédiaire entre l'administration et les employés
- sa gestion est à court terme

Caractéristiques entrepreneuriales:

N'ayant que très rarement une participation au capital-action de l'entreprise, le cadre intermédiaire ne reflète généralement pas les caractéristiques entrepreneuriales.

Cadre inférieur

Caractéristiques de comportement:

- pratique un style de leadership autocratique directif
- il est directement en contact avec ses subordonnés et a une relation personnelle avec eux (en général)
- fidélité à la direction

Caractéristiques de gestion:

- règle les problèmes à la pièce, peu de planification
- il a peu de formation en gestion
- il est plus centré sur l'aspect technologique que sur l'aspect gestion

Caractéristiques entrepreneuriales:

- il a peu ou pas le goût du risque
- innovation et initiatives occasionnelles en ce qui concerne sa spécialité technique

Exécutant

Caractéristiques de comportement:

- leadership informel
- il a des préoccupations personnelles externes
- l'implication est lente et difficile surtout quand non encouragée par la direction
- en général, il a un comportement influencé par le groupe de travail

Caractéristiques de gestion:

- en raison de la tâche et du style de management pratiqué dans les petites ou moyennes entreprises, il a peu de formation et d'intérêt à la gestion.

Caractéristiques entrepreneuriales:

- en général, il est peu motivé à innover et à participer au développement de l'entreprise

1.3.4.2 Caractéristiques souhaitables

Ces caractéristiques se formulent en terme de rôle et de compétences exigées selon le poste occupé.

Tableau 1

NIVEAU	POSTE OCCUPE	COMPETENCES EXIGEES	ROLE
Cadre supérieur	propriétaire/et, ou dirigeant(e)	Esprit d'entreprise	• Être à l'affût des occasions et prendre des risques réfléchis. • Rechercher de nouvelles idées dans un souci d'amélioration continue. • Adopter une stratégie pro-active face à l'environnement. • Être un agent de changement relevant des défis d'envergure. • Être en mesure d'évaluer les forces et les faiblesses des concurrents.
		Compétences conceptuelles	• Analyser en profondeur les situations et en détecter les faits essentiels et décisifs. • Ramener les événements à une vision d'ensemble. • Formuler des objectifs cohérents et susciter des actions convergentes. • Coordonner les ressources de façon à en tirer le maximum. • Traiter l'information et résoudre les problèmes complexes.
		Compétences sociales	• Faire confiance aux autres et savoir déléguer l'autorité. • S'exprimer avec aisance et écouter avec attention. • Comprendre les gens et s'entendre avec eux. • Faire équipe, inspirer l'excellence et accorder le support nécessaire. • Exercer un leadership entraînant. • Être juste et équitable envers ses collaborateurs.
Cadre intermédiaire	Directeur fonctionnel Directeur de territoires Directeur de divisions	Compétences conceptuelles	• Analyser en profondeur les situations et en détecter les faits essentiels et décisifs. • Ramener les événements à une vision d'ensemble. • Formuler des objectifs cohérents et susciter des actions convergentes. • Coordonner les ressources de façon à tirer le maximum. • Traiter l'information et résoudre les problèmes complexes.
	Directeur fonctionel Directeur de territoires Directeur de divisions (suite)	Compétences sociales	• Faire confiance aux autres et savoir déléguer l'autorité. • S'exprimer avec aisance et écouter avec attention. • Comprendre les gens et s'entendre avec eux. • Faire équipe, inspirer l'excellence et accorder le support nécessaire. • Être juste et équitable envers ses collaborateurs.

Tableau 1 (suite)

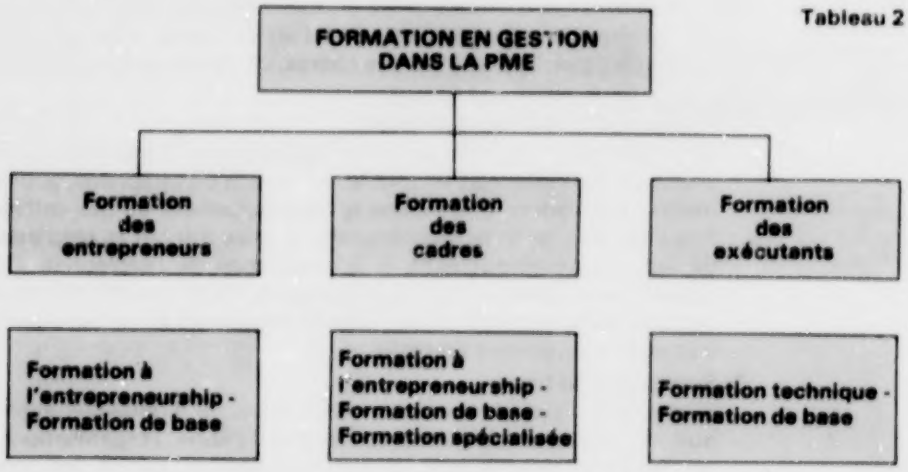
NIVEAU	POSTE OCCUPE	COMPETENCES EXIGEES	ROLE
Cadre inférieur	Superviseur Contremaître	Compétences conceptuelles	• Coordonner les ressources de façon à tirer le maximum.
		Compétences sociales	• Faire confiance aux autres et savoir déléguer l'autorité. • S'exprimer avec aisance et écouter avec attention. • Comprendre les gens et s'entendre avec eux. • Faire équipe, inspirer l'excellence et accorder le support nécessaire. • Être juste et équitable envers ses collaborateurs.
		Compétences techniques	• Pouvoir abattre une somme importante de travail et à un rythme accéléré. • Composer avec la tension et le stress des périodes de pointe. • Savoir se compromettre dans des situations confuses et urgentes. • Être un dépanneur à l'occasion et prendre goût à défier les obstacles. • Accepter l'adversité en sachant mettre à profit ses échecs. • Connaître à fond le secteur d'activités propres de la firme.
Personnel exécutant	Tout autre poste	Compétences sociales	• Faire confiance aux autres. • Avoir une bonne compréhension des directives. • S'entendre, faire équipe avec les autres.
		Compétences techniques	• Posséder les habiletés et les connaissances inhérentes à la tâche à accomplir.

Inspiré de: Laflamme, Marcel. *Le Management: approche systemique*. Gaëtan Morin, 1977, p. 123.

1.4 Approche particulière de la formation en gestion pour la petite ou moyenne entreprise québécoise

En raison de la nature même de la petite entreprise québécoise et du personnel qui la compose, il nous semble que la formation en gestion doive s'y effectuer selon trois niveaux, tels que présentés dans le schéma suivant:

Tableau 2



La formation en gestion sera différente selon qu'elle s'adresse à l'un ou à l'autre des trois niveaux hiérarchiques de l'entreprise: l'entrepreneur, les cadres (supérieurs, intermédiaires ou inférieurs) et les exécutants.

1.4.1 Formation des entrepreneurs

Ainsi, tel que nous l'avons défini, l'entrepreneur est l'individu qui ne s'est pas encore lancé en affaires. Il y songe sérieusement. Il a le goût du risque et le sens de l'innovation. A partir du moment où il commence à mettre sur pied son entreprise, il devient un propriétaire-dirigeant, (celui-ci dans la plupart des cas, conserve en plus les caractéristiques de l'entrepreneur; certains propriétaires/et, ou dirigeants perdent avec le temps certaines des caractéristiques qui les avaient poussés à se lancer en affaires. Ils deviennent alors des gestionnaires et cessent d'être des gestionnaires-entrepreneurs). Il est à noter que le(la) propriétaire/et, ou dirigeant(e) est considéré(e) comme un cadre supérieur. Nous parlerons un peu plus loin des programmes de formation qui s'adressent à cette catégorie du personnel de la petite ou moyenne entreprise.

L'entrepreneur a donc besoin d'un type particulier de formation afin d'abord de l'aider à prendre sa décision de se lancer ou non en affaires, ensuite de lui faciliter la tâche dans l'éventualité où sa décision serait positive et enfin de développer ses caractéristiques d'entrepreneur (sens de l'innovation, goût du risque).

Cette formation des entrepreneurs se situe à deux niveaux:

1. Premièrement la formation à l'entrepreneurship. Cette formation lui permettra d'évaluer la nature de ses motivations et le bien-fondé de son projet. Il(elle) pourra à ce moment prendre connaissance des démarches qu'il(elle) doit effectuer pour se lancer en affaires et être confronté(e) aux premières décisions qu'il(elle) aura à prendre.
2. Ensuite, la formation de base: l'entrepreneur a besoin d'acquérir différentes connaissances et habiletés par quelques cours de base qui lui permettront d'éviter des erreurs coûteuses et parfois fatales dès le départ. On pense immédiatement à la tenue de livres, au marketing, au droit des affaires, etc.

1.4.2 Formation des cadres

Cette catégorie du personnel des petites ou moyennes entreprises englobe les trois premiers niveaux hiérarchiques, soit le(la) propriétaire/et, ou dirigeant(e) qui est le cadre supérieur de l'entreprise, les cadres intermédiaires et les cadres inférieurs. La formation des cadres consiste en un ensemble de mesures susceptibles de leur permettre d'acquérir les connaissances, les habiletés et les attitudes nécessaires à l'accomplissement des fonctions de gestionnaire à l'un ou l'autre des niveaux de la hiérarchie administrative. Pour ces cadres, on retrouve trois types de formation:

1 **Formation à l'entrepreneurship:**
Alors que pour la formation aux entrepreneurs, la formation à l'entrepreneurship concernait surtout le lancement d'entreprises, pour la formation des cadres, elle touche le développement de ces entreprises. Elle s'adresse donc particulièrement à ceux qui ont la responsabilité de voir au développement, à la croissance de l'entreprise. On s'adresse donc surtout aux propriétaires/et, ou dirigeants qui sont à la fois des entrepreneurs et des cadres supérieurs et de façon moindre aux cadres supérieurs engagés.

2 **Formation de base:**
C'est-à-dire l'acquisition de connaissances ou d'habiletés ayant trait aux fonctions managériales, soit la planification, l'organisation, la direction et le contrôle que l'on retrouve dans la fixation des objectifs, l'établissement des politiques, les prises de décision, etc.

3 **Formation spécialisée:**
Concerne des activités d'apprentissage dont le but est l'amélioration d'habiletés, de connaissances déjà acquises partiellement. On entend par amélioration d'habiletés la capacité à saisir une situation dans son ensemble, à identifier les variables qui les caractérisent et les liens d'inter-dépendance qui lient ces variables, une aptitude à imaginer des possibilités de solution à un problème administratif et à retenir celle qui s'avère la meilleure. Ces habiletés sont inhérentes à toute action de planification, d'organisation et de contrôle.

1.4.3 Formation des exécutants(es)

Les exécutants(es) de toutes sortes (commis-comptable, manoeuvre, etc.), hormis les cas où l'on veuille les préparer à un rôle de cadre, ne requièrent qu'une seule formation technique dans le champ d'action de leur travail ou d'un travail précis et factuel qu'on veut leur assigner. Il s'agit des différentes techniques administratives, telles que: techniques de marketing, de contrôle des achats, de dénombrement des inventaires, de tenue de livres, etc.

Par contre, ces mêmes exécutants(es) peuvent vouloir acquérir des connaissances de base en gestion afin d'améliorer leur rendement et leur compréhension des décisions de la firme qui les emploie. Ils(Elles) peuvent aussi désirer acquérir une formation de base dans le but d'améliorer leur sort (promotion, autres emplois, etc.).

CHAPITRE 2

LES BESOINS DE FORMATION EN GESTION

2.1 Introduction

Afin de bien comprendre la problématique des besoins de formation en gestion, il est essentiel de faire une mise au point quant à la nature de ceux-ci. Du point de vue des gens oeuvrant dans la P.M.E., il existe deux types de besoins: d'abord, les besoins exprimés, c'est-à-dire ceux que les gens peuvent eux-mêmes identifier par leur expérience, leur conscientisation ou les informations qu'ils possèdent déjà; ensuite les besoins non exprimés, c'est-à-dire les besoins dont les individus n'ont pas «conscience» à cause de leur manque d'expérience ou d'information.

La présente étude évaluera de façon systématique les besoins exprimés, et ce, par une enquête par questionnaire (enquête B.E.L.) réalisée à l'échelle du Québec. De plus, les résultats de cette enquête seront comparés aux résultats d'une enquête similaire réalisée en 1980 par la chaire de Management McDonald-Stewart (étude C.M.M.S.) auprès de sa clientèle (11). Les besoins exprimés par ces différents répondants seront répertoriés et interprétés à la lumière du modèle exposé à la page 19.

Le mandat défini par le ministère de l'Education du Québec ne nous a malheureusement pas permis d'approfondir les besoins non exprimés des gens de la P.M.E. Il existe des méthodes précises pour effectuer ce type d'évaluation et il semblerait essentiel de comparer les résultats d'une telle étude à ceux de l'étude actuelle afin de confirmer les orientations de développement des programmes de formation en gestion au Québec.

En ce qui a trait aux besoins non exprimés, on ne retrouvera dans cette étude que les résultats d'une consultation auprès de certains experts et leaders du milieu. Ceux-ci, selon leur expertise propre, nous ont esquissé un aperçu des besoins sectoriels des gens de la P.M.E. Ces observations se retrouvent dans la partie portant sur les besoins sectoriels de formation en gestion.

2.2 L'enquête par questionnaire B.E.L.

2.2.1 Méthodologie

Afin de bien cerner l'ensemble des besoins de formation en gestion des gens de la P.M.E., une enquête par questionnaire a été réalisée auprès de 660 personnes réparties dans 10 régions du Québec. Pour rejoindre ces gens, les enquêteurs ont utilisé le réseau déjà existant de collèges d'enseignement général et professionnel dont le service de l'éducation des adultes offre le programme «Gestion des affaires».

Les personnes consultées sont donc toutes, sans exception, des participants régulièrement inscrits à un cours de formation en gestion. On peut affirmer, sans risque de se tromper, que ces répondants sont probablement plus conscients des besoins de formation en gestion que la moyenne de la population, puisqu'ils ont déjà posé le geste de s'inscrire à des cours. Nous ne croyons pas que ce fait constitue un biais face à l'objectivité de l'étude. Au contraire, notre but étant de recueillir le maximum d'information sur les besoins exprimés de formation en gestion, le fait de consulter cette clientèle plus conscientisée ne fera qu'accroître la qualité des résultats.

D'autre part, le questionnaire a été administré aux répondants entre le 28 février et le 15 mars 1981, lors d'un cours régulier. Il a été conçu par M. Serge Bélisle, M. Alain Emond et Mme Andrée Lajoie (B.E.L.). Il avait comme objectif d'évaluer les besoins tant généraux que sectoriels de formation en gestion des gens de la P.M.E. au Québec. L'enquête avait aussi pour but de vérifier l'adéquation de la définition de P.M.E. utilisée dans cette étude ainsi que la pertinence du modèle de formation en gestion apparaissant à la page 19. Avant d'être administré, le questionnaire fut pré-testé par l'équipe B.E.L.

L'échantillon, sans être parfaitement représentatif de la population des membres de la P.M.E. québécoise, a été conçu de sorte que toutes les régions soient représentées. Ainsi, 660 questionnaires ont été envoyé aux CEGEP suivants: Lévis-Lauzon, Outaouais, Rimouski, Sept-Iles, St-Jérôme, Shawinigan, Hauterive, Sherbrooke, Bois-de-Boulogne, Jonquière et St-Jean-sur-Richelieu.

De ces 660 questionnaires, 415 ont été retournés dûment remplis, pour un taux de réponses de près 63%. Le nombre de répondants par région se répartit comme suit:

Tableau 3

région	nombre de questionnaires reçus
03 Québec (Lévis-Lauzon)	48
07 Outaouais (Hull)	42
01 Est du Québec (Rimouski)	34
09 A Basse Côte-Nord (Sept-Iles)	24
06 N Laurentides (St-Jérôme)	53
04 Mauricie (Shawinigan)	44
09 B Moyenne Côte-Nord (Hauterive)	38
05 Estrie (Sherbrooke)	49
06 M Montréal (Bois-de-Boulogne)	32
02 Saguenay (Jonquière)	51
	total 415

Enfin, les questionnaires complétés furent vérifiés, codés et les données transférées sur bandes magnétiques pour compilation.

2.2.2 La clientèle

L'enquête souligne certaines caractéristiques intéressantes de la clientèle des gens de la P.M.E. Ainsi, seulement 30.1% des répondants ont déjà suivi un cours de gestion et ce, à quelque niveau que ce soit. Cette donnée montre que la formation en gestion est un fait nouveau au Québec. De plus, près de 94% ont suivi moins de trois cours ou sessions portant sur la gestion.

Les résultats révèlent que 66.8% des personnes interrogées suivent ces cours pour des raisons professionnelles, les motivations allant de l'amélioration de leur sort dans leur emploi actuel à la création prochaine de leur propre entreprise. Pour les autres répondants, les motivations sont d'ordre personnel ou culturel.

Au niveau de leur occupation principale, près de 80% des répondants travaillent actuellement dans une entreprise privée, publique ou parapublique, alors que les autres (20%) sont soit chômeurs(euses), étudiants(es), retraités(es) ou maîtres(sses) de maison. La répartition des répondants au niveau du métier pratiqué est établie au tableau 4.

De plus, près de 86.3% des répondants qui travaillent le font dans une entreprise comptant moins de 200 employés, alors que 13.7% le font dans une grande entreprise. D'autre part, 123 répondants ou 31% de l'échantillonnage nous ont déclaré vouloir se lancer en affaires, dont 104 dans moins de 3 ans.

Enfin, le tableau 5 illustre la répartition des répondants selon le secteur d'activité dans lequel ils travaillent.

Tableau 4

propriétaire-dirigeant d'entreprise	55	14.2%
cadre supérieur	25	6.5%
cadre intermédiaire	14	3.6%
cadre inférieur	82	21.2%
exécutant	138	35.7%
professionnel	24	6.2%
autres	49	12.6%
total	387	100.0%

Tableau 5

commerce	42.0%
manufacturier	10.8%
construction	15.3%
agriculture	1.0%
hôtellerie	1.7%
autres secteurs	29.9%

On retrouvera à l'annexe 4, la liste des secteurs contenus dans la catégorie «autres secteurs».

2.2.3 Comparaison de définitions de P.M.E.

Au chapitre 1, un parallèle a été établi entre les définitions quantitatives et qualitatives de P.M.E. L'enquête par questionnaire aura aussi servie à vérifier la correspondance qui existe entre ces deux types de définitions.

L'étude utilise la définition qualitative selon laquelle la différence entre entreprise artisanale, petite, moyenne et grande, s'établit surtout selon le nombre de niveaux hiérarchiques. Une comparaison a été effectuée entre cette définition et la définition quantitative la plus utilisée, selon laquelle la différence entre les entreprises s'établit d'après le nombre d'employés. Les résultats de cette comparaison se lisent comme suit:

Tableau 6

taille de l'entreprise	**nombre de répondants provenant d'une entreprise de cette taille**	**nombre de niveaux hiérarchiques de l'entreprise de ces mêmes répondants**
1 à 4 employés	103	20.3% 1 niveau 79.7% 2 niveaux
5 à 49 employés	120	14.2% 2 niveaux 56.0% 3 niveaux 24.8% 4 niveaux
50 à 199 employés	20	25.0% 3 niveaux 75.0% 4 niveaux
200 et plus	38	2.7% 3 niveaux 97.3% 4 niveaux et plus

Cette comparaison montre que la totalité des entreprises de moins de 200 employés ont quatre niveaux hiérarchiques ou moins, ce qui confirme l'équivalence des deux définitions. Ainsi, une correspondance intéressante s'établit entre les divisions quantitatives et les divisions selon le nombre de niveaux hiérarchiques. A chaque catégorie quantitative correspond une catégorie principale de niveaux hiérarchiques:

artisanale	1 à 4	79.7% ont 2 niveaux hiérarchiques
petite	5 à 49	56.0% ont 3 niveaux hiérarchiques
moyenne	49 à 199	75.0% ont 4 niveaux hiérarchiques
grosse	200 et +	97.3% ont 4 niveaux hiérarchiques et plus

Le fait que 20.3% des entreprises artisanales ne possèdent qu'un seul niveau hiérarchique s'explique par le nombre de personnes qui travaillent seules à leur propre compte. De plus, les 14.2% d'entreprises comptant de 5 à 49 employés dans lesquelles on retrouve deux niveaux hiérarchiques, sont probablement des entreprises s'approchant de la limite de 5 employés. Enfin, les 24.8% d'entreprises de 5 à 49 employés qui comptent 4 niveaux hiérarchiques sont des entreprises de construction dans une proportion de près de 40%, ces types d'entreprises comptant plus de niveaux hiérarchiques que les autres secteurs d'activités.

Il semble donc y avoir une certaine équivalence entre la définition quantitative courrament employée et la définition qualitative illustrée ci-haut. Par contre, à l'exemple de la Chambre de commerce du Québec qui utilise actuellement cette définition qualitative basée sur le niveaux hiérarchiques, il semble que cette façon de répertorier les P.M.E. présente plus d'avantages.

Nous croyons que les P.M.E. possédant le même nombre de niveaux hiérarchiques présentent beaucoup plus le même type de problèmes de gestion, tels que la délégation, la planification, la structuration, etc.

2.3 Besoins généraux de formation en gestion

La première étape de l'étude sur les besoins de formation en gestion dans les P.M.E. au Québec a consisté à répertorier les études existantes sur le sujet et à en analyser les résultats. Une minutieuse prospection dans différents centres de données et de documentation permit de découvrir quelques études sur les besoins de formation en général, mais nous n'avons trouvé qu'une seule étude se rapprochant du thème étudié, soit celle de la chaire de Management McDonald-Stewart de l'Université du Québec à Montréal, étude réalisée par Paul Dell'Aniello, Yvon G. Perreault et Jean Raynault (12).

Les résultats de cette étude seront donc brièvement présentés, suivis des résultats de l'enquête B.E.L. Nous analyserons par la suite plus en profondeur les résultats de cette dernière enquête.

2.3.1 Etude de la chaire de Management McDonald-Stewart (C.M.M.S.)

Il est important de noter que l'étude des besoins de formation des dirigeants de P.M.E. réalisée par la C.M.M.S. se voulait, entre autres, une évaluation auprès des participants des trois dernières années à son programme «Formation de l'homme d'affaires P.M.E.». Elle comprenait aussi une étude des besoins de formation pour le développement futur des programmes.

L'étude révèle que le programme comporte 7 sessions dont la grande majorité des répondants se sont montrés satisfaits. Les sujets traités lors de ces sessions sont les suivants:

1. conférence du premier soir
2. comptabilité
3. aspects légaux
4. marketing
5. financement
6. fiscalité
7. discussion

En plus de ces sujets, l'étude C.M.M.S. a répertorié une liste de thèmes que les participants aimeraient voir ajouter au programme de formation de l'homme d'affaires. Ces thèmes et le pourcentage de répondants qui les ont exprimés se lisent comme suit:

Tableau 7

Thèmes	Subdivisions	Répondants
Personnel	Embauche Convention collective Reltions humaines Relatiors ouvrières Techniques d'entrevues Syndicat	47.8%
Marketing	Publicité Développement de marché Phases de mise en marché Étude de marché Potentiel de marché Représentation (vente)	17.4%
Aspects légaux	Contrats Protection du consommateur Garanties Faillites Convention entre actionnaires (associés)	15.2%
Analyse comptable	Budget (faire et lire) Contrôle des stocks Bilan (lire et analyser)	6.5%
Entreprise particulière	Orientation vers un type d'entreprise en particulier: service, meuble, immeuble	6.5%
Administration générale	Négociation avec fournisseurs Crédit et collection Crises administratives Choix d'un comptable	10.9%
Autres		19.6%

Thèmes	Répondants
Association	4.3%
Informatique	8.5%
Etapes de création	2.2%
Gestion du temps	4.3%
Exportation	2.2%
Fiscalité des particuliers	2.2%
La Bourse	2.2%
Consultation	2.2%
Coopérative	2.2%

Enfin l'étude C.M.M.S. fait ressortir une série de thèmes que les répondants désireraient voir traiter dans des sessions de perfectionnement. Ces thèmes sont:

Tableau 8

Thèmes	Subdivisions	Répondants
Marketing	Elaboration d'une stratégie Ventes et organisation des ventes Rôle du conseiller en marketing Mise en marché Étude de marché Publicité Développement de marché Relations avec la clientèle Structure de marketing	38.7%
Comptabilité	Analyse comptable Ratios Analyse financière Tenue de livres Précisions en comptabilité Contrôle des stocks Bilan (lecture, analyse)	27.5%
Aspects légaux	Droits Contrats Faillites Relations de travail Consommateurs	15.0%
Personnel	Convention collective Rémunération employés clés Relations de travail Relations humaines	15.0%
Financement	Finance Cash-flow Gestion financière	30.0%
Achat et vente d'entreprise		6.3%

Tableau 8 (suite)

Thèmes	Répondants
Orientation des thèmes vers un type d'entreprise en particulier: • service • immobilier • commerce de détail	7.5%
Administration générale de la P.M.E. • organisation interne	15.0%
Autres	16.2%
Etapes de création d'entreprise	2.5%
L'informatique dans la P.M.E.	3.7%
Services d'aide gouvernementale à la P.M.E.	6.3%
Fiscalité, placement	20.0%
Gestion et organisation du temps	2.5%
Planification à long terme	1.2%
Exportation	1.2%
Production (aménagement d'usine)	1.2%
Succession	1.2%
Expansion	1.2%
Etablissement de franchises	1.2%

Nous analyserons plus en profondeur ces résultats lors de leur comparaison avec ceux de l'enquête B.E.L.

2.3.2 Enquête Bélisle - Emond - Lajoie (B.E.L.)

L'enquête B.E.L., procédant de façon différente de l'étude C.M.M.S., a tenté de répertorier les thèmes, sujets ou problèmes que, en général, les répondants aimeraient voir traiter dans des cours ou sessions sur la gestion des affaires. Ces thèmes ont par la suite été classifiés selon trois niveaux de formation, tel que proposé au modèle de formation en gestion de la page 19. Les résultats sont les suivants:

Besoins de formation en entreprenariat

1 création d'entreprises
- lancer une entreprise
- aspect légal du lancement d'entreprises
- les formes légales d'entreprises
- les aides gouvernementales au lancement d'entreprises
- les taxes et obligations d'une nouvelle entreprise envers le gouvernement
- le lancement d'une nouvelle entreprise par l'acquisition d'une entreprise en difficulté
- la gestion d'une invention
- les brevets
- «comment devenir son propre patron»

2 développement d'entreprises
- le développement par l'ouverture d'une succursale
- comment un nouveau projet s'intègre dans la structure existante

Besoins de formation de base

- la finance
- le droit des affaires
- le marketing
- la comptabilité
- la tenue de livres
- la gestion du personnel
- la vente
- le management
- les relations humaines dans l'entreprise
- l'économie

Besoins de formation spécialisée:

A) Finance
- la fiscalité
- les subventions comme moyen de financement
- la Bourse
- le crédit
- le recouvrement des comptes à recevoir douteux
- comment analyser les états financiers pro forma
- la rentabilité d'une entreprise
- les contrôles administratifs et financiers
- le prix de revient
- la budgétisation
- comment rentabiliser un produit
- les prêts
- la faillite
- les placements

B) Marketing
- le commerce de détail
- la publicité
- les médias en publicité
- la vente industrielle
- le rôle des agents manufacturiers
- la psychologie de la vente
- comment rejoindre le client
- comment faire une étude de marché
- le français commercial

C) Gestion des ressources humaines
- les conventions collectives
- les relations de travail
- le syndicalisme
- comment motiver le personnel
- le stress
- le droit de grève
- le coût des grèves pour l'entreprise
- la communication dans l'entreprise
- la formation du personnel
- l'embauche du personnel
- les droits des employés
- le leadership
- les échelles salariales
- les descriptions de tâches

D) Opérations
- les inventaires
- les achats
- la gestion des stocks
- les statistiques de production

E) Management
- la planification
- la direction du personnel
- la négociation de contrats, de soumissions, etc.
- la prise de décision
- les contrôles en général
- comment structurer une entreprise
- comment établir des objectifs
- la gestion de projets
- la gestion du temps

2.3.3 Comparaison C.M.M.S. - B.E.L.

Il semble difficile d'établir un parallèle entre ces deux enquêtes, car elles poursuivent des objectifs quelque peu différents. Ainsi, l'un des objectifs de l'étude C.M.M.S. est de «déterminer les **besoins de formation plus avancés** pour les managers ayant participé au programme». Cet objectif est celui qui se rapproche le plus du grand objectif de l'étude B.E.L. qui est de déterminer **en général** les besoins de formation en gestion dans les P.M.E. au Québec. En plus de cette différence d'objectifs, les résultats des deux enquêtes sont présentés de façon différente, les résultats C.M.M.S. sont présentés selon les besoins du programme, c'est-à-dire thèmes existants, thèmes à ajouter et thèmes de perfectionnement, alors que les résultats B.E.L. le sont selon les niveaux de formation, c'est-à-dire la formation de l'entrepreneurship, la formation de base et la formation spécialisée.

Malgré tout, nous croyons pouvoir établir une comparaison entre les deux études au niveau de l'importance accordée aux différents thèmes de formation de base de même qu'au niveau des thèmes apparaissant dans les deux études.

Pour les besoins de cette comparaison, nous n'utiliserons que le tableau traitant de perfectionnement dans l'étude C.M.M.S., car le tableau nous semble moins complet puisqu'il est le complément des sujets déjà traités en sessions régulières. De plus, les thèmes de formation pour les entrepreneurs étant traités dans les sessions régulières de la C.M.M.S., ceux-ci n'apparaissent pas dans la liste. Nous devons donc nous limiter à une comparaison de l'importance des besoins de formation de base et à un recoupement des thèmes de formation spécialisée.

2.3.3.1 Formation de base

L'importance qu'accordent les répondants aux thèmes de formation de base se présente comme suit:

Tableau 9

Etude B.E.L.		Etude C.M.M.S.	
Sujet	**% Répondants**	**Sujet**	**% Répondants**
la finance	49.7%	le marketing	38.7%
le droit des affaires	35.7%	le financement	30.0%
le marketing	16.2%	la comptabilité	27.5%
la comptabilité	5.2%	la fiscalité, le placement	20.0%
la tenue de livres	3.4%	les aspects légaux	15.0%
la gestion du personnel	2.8%	le personnel	15.0%
la vente	2.4%	l'administration générale d'une P.M.E.	15.0%
le management	1.2%	un type particulier d'entreprises	7.5%
les relations humaines dans l'entreprise	.6%	les services d'aide gouvernementale à la P.M.E.	6.3%
l'économie	.6%	l'informatique dans la P.M.E.	3.7%
		les étapes de création d'entreprises	2.5%
		la gestion et l'organisation du temps	2.5%
		la planification à long terme	1.2%
		l'exportation	1.2%
		la production	1.2%
		la succession	1.2%
		l'établissement de franchises	1.2%
		l'expansion	1.2%

Bien que l'on note une différence appréciable dans la méthode utilisée pour classer les thèmes, il est très intéressant de remarquer que les six premiers besoins exprimés sont sensiblement les mêmes dans les deux études. Ainsi, si l'on intègre la tenue de livres à la comptabilité dans l'étude B.E.L. et la fiscalité, le placement et le financement dans un thème «finance» dans l'étude C.M.M.S., on obtient les résultats suivants:

Tableau 10

Etude B.E.L.		Etude C.M.M.S.	
Sujet	**% Répondants**	**Sujet**	**% Répondants**
finance	49.7%	finance	50.0%
droit des affaires	35.7%	marketing	38.7%
marketing	16.2%	comptabilité	27.5%
comptabilité	8.6%	aspects légaux	15.0%
gestion du personnel	2.8%	personnel	15.0%

Les pourcentages précis obtenus par chacun des thèmes n'ayant qu'une importance relative, il est intéressant de noter que dans les deux études les cinq mêmes thèmes se retrouvent dans un ordre non pas identique mais semblable. Ces cinq thèmes constituent selon nous les principaux besoins de formation de base des gens travaillant dans une P.M.E. au Québec.

2.3.3.2 Formation spécialisée

Nous avons établi la liste des sujets de formation spécialisée ou de perfectionnement apparaissant dans les deux études:

- marketing:
  - l'étude de marché
  - la publicité
  - les relations avec le client
- finance:
  - l'analyse financière
  - les contrôles
  - les états financiers
  - les budgets
  - les subventions gouvernementales
  - la fiscalité
  - les placements
- management:
  - les contrats
  - les faillites
  - la structuration d'une entreprise
  - la gestion du temps
  - la planification
- personnel:
  - les relations de travail
  - les conventions collectives
  - la rémunération
  - les relations humaines

Bien que ces besoins aient été relevés par les deux groupes de répondants, les sujets de spécialisation étant en si grand nombre et tellement variés, il nous semble important de dresser une liste combinée, formée des besoins exprimés dans les deux études.

Liste combinée des besoins généraux de formation spécialisée:

Gestion des ressources humaines

- la communication dans l'entreprise
- comment motiver le personnel
- le pouvoir dans l'entreprise
- le leadership
- les relations de travail
- les conventions collectives
- le syndicalisme
- le droit de grève
- le coût des grèves pour l'entreprise
- les droits des employés
- l'embauche du personnel
- les techniques d'entrevue
- la formation du personnel
- l'évaluation du personnel
- les descriptions de tâches
- les échelles salariales
- la rémunération des employés clés
- le stress

Management

- la planification
- comment établir des objectifs
- comment structurer une entreprise
- la direction du personnel
- les contrôles en général
- la prise de décision
- la gestion de projets
- la gestion du temps
- les crises administratives
- la succession
- le coopératisme
- la négociation avec les fournisseurs
- la consultation
- les associations
- l'établissement de franchises
- achat et vente d'entreprises
- le choix d'un comptable
- la négociation de contrats, de soumissions, etc.
- les aides gouvernementales à la P.M.E.
- l'informatique

Finance

- comment analyser les états financiers et réguliers pro forma
- la fiscalité
- la rentabilité d'une entreprise
- les contrôles administratifs et financiers
- le prix de revient
- la budgétisation
- comment rentabiliser un produit
- les prêts
- les ratios
- le crédit à obtenir pour l'entreprise et à accorder aux fournisseurs
- les subventions comme moyen de financement
- les placements
- le recouvrement des comptes à recevoir douteux
- la Bourse
- les faillites
- la liquidité et les budgets de caisse

Marketing

- les structures de marketing
- l'élaboration d'une stratégie
- comment rejoindre le client
- comment faire une étude de marché
- le développement des marchés
- les phases de la mise en marché
- la représentation en général
- l'organisation des ventes
- la vente industrielle
- la psychologie de la vente
- la publicité
- les médias en publicité
- le commerce de détail
- l'exportation
- le rôle des agents manufacturiers
- le rôle du conseiller en marketing
- le français commercial

Opérations

- les inventaires
- la gestion des stocks
- les achats
- les statistiques de production
- l'aménagement d'usines

Droit des affaires

- les contrats
- les garanties
- les conventions entre actionnaires
- le droit des relations de travail
- la protection du consommateur

Cette liste non exhaustive de besoins spécialisés de formation en gestion constitue, à notre avis, la base de l'ensemble des sujets de formation susceptibles d'intéresser et d'être utiles à la majorité des gens oeuvrant dans une P.M.E.

Il est à noter que ces sujets de formation spécialisée peuvent se retrouver soit comme partie d'une session ou d'un cours de formation de base, soit comme sujet d'un cours de formation spécialisée, soit, enfin, comme partie d'un cours de formation spécialisée, selon leur importance, leur complexité et les services qu'ils peuvent rendre aux employés et aux dirigeants de P.M.E.

2.3.4 Interprétation des résultats de l'enquête B.E.L.

2.3.4.1 Résultats généraux

L'enquête, tout en établissant une liste des besoins de formation en gestion, permet du même coup d'établir quels types de besoins semblent les plus importants pour la clientèle-cible étudiée. Elle les établit selon les proportions suivantes:

Tableau 11

Types de besoins de formation de gestion	% des répondants ayant exprimé ce besoin
1 formation à l'entrepreneurship	27.5%
2 formation de base	84.5%
3 formation spécialisée	19.5%

Il apparaît de façon évidente que l'ensemble des gens qui travaillent dans une P.M.E. au Québec ressentent avec beaucoup plus d'acuité le besoin d'acquérir une formation sur les grands thèmes de la gestion, que de recevoir des informations sur le lancement et le développement des entreprises (entrepreneurship) ou sur des sujets spécialisés. On peut tenter de donner une explication à ces faits en affirmant que les personnes que nous avons rejointes dans les collèges, comme l'enquête le démontre, n'ont, dans la très grande majorité des cas, que très peu de notions de gestion et qu'elles désirent prendre d'abord connaissance des grands principes fondamentaux de cette discipline.

2.3.4.2 Les besoins de formation selon le poste occupé

D'autre part, il a été démontré, par le modèle sur la formation en gestion (p. 19), que l'enquête réalisée dans 11 régions du Québec avait pour but de vérifier s'il existe une différence de types de besoins de formation en gestion, selon le poste qu'occupe un individu dans la hiérarchie de l'organisation pour laquelle il travaille. Les répondants ont ainsi été répartis en cinq catégories de poste, soit:

1 propriétaire-dirigeant
2 cadre supérieur
3 cadre intermédiaire
4 cadre inférieur
5 exécutant

Il est à noter que pour les besoins de cette analyse deux catégories de répondants ont été exclus, soit les professionnels et les «autres métiers ou professions», ceux-ci n'occupant pas de postes dans une P.M.E. Les résultats se présentent comme suit:

Tableau 12

Types de besoins de formation en gestion			
postes occupés	**formation à l'entrepreneurship**		
propriétaire/et, ou dirigeant	32.8%	78.7%	29.5%
cadre supérieur	31.6%	94.7%	—
cadre intermédiaire	9.1%	81.8%	9.1%
cadre inférieur	22.9%	87.5%	14.6%
exécutant	27.9%	85.2%	21.3%

A la lumière de ces résultats, on peut conclure que le besoin de formation à l'entrepreneurship est beaucoup plus ressenti par les personnes ayant à décider de l'orientation et du développement des entreprises que par ceux dont la tâche est, en général, de rendre opératoires les décisions. Ainsi, les propriétaires/et, ou dirigeants et cadres supérieurs démontrent un plus grand intérêt (respectivement 32.8% et 31.6%) pour ce type de formation.

D'autre part, le besoin de formation de base est exprimé de façon claire et nette par l'ensemble des participants, peu importe les postes qu'ils occupent. Tout de même, chez les pro-

priétaires/et, ou dirigeants la formation de base est légèrement inférieure à la moyenne, alors que ceux-ci désirent nettement plus que les autres groupes une formation spécialisée.

2.3.4.3 Les besoins de formation en gestion selon la taille de l'entreprise

L'enquête B.E.L. montre aussi la différence de types de besoins de formation en gestion qui existe selon la taille de l'entreprise. La taille est exprimée ici en nombre de niveaux hiérarchiques.

Tableau 13

Types de besoins de formation en gestion			
taille de l'entreprise selon le nombre de niveaux hiérarchiques	**formation à l'entrepreneurship**	**formation de base**	**formation spécialisee**
1 niveau	45.6%	72.7%	18.2%
2 niveaux	25.9%	83.9%	24.7%
3 niveaux	28.0%	86.3%	20.0%
4 niveaux	29.8%	85.1%	19.1%

Ces résultats ne présentent pas de différence significative par rapport aux résultats généraux présentés plus haut. Il ne semble pas y avoir non plus de différence marquée de besoins selon que les répondants proviennent d'une entreprise artisanale, petite ou moyenne, à l'exception du besoin de formation à l'entrepreneurship beaucoup plus évident dans les entreprises artisanales. Ce résultat s'explique par le fait que ces entreprises sont probablement pour la plupart à leur début, tout au moins au début leur croissance, et que les personnes qui y travaillent sont encore préoccupées par l'ensemble des exigences relatives à la création d'une entreprise.

2.3.4.4 Les besoins de formation en gestion selon le poste occupé et la taille de l'entreprise

L'enquête a aussi permis de mettre en lumière les différences de besoins de formation en gestion à la fois selon la taille de l'entreprise et le poste occupé par le répondant.

On note immédiatement que les propriétaires-dirigeants, cadres supérieurs et cadres intermédiaires d'entreprises de trois et quatre niveaux hiérarchiques ne semblent pas attirés par les cours de «Gestion des affaires» offerts par les collèges du Québec. Leur trop petit nombre dans notre échantillonnage (moins de 15 répondants) ne nous a pas permis de tirer des conclusions significatives des réponses qu'ils nous ont fournies. On peut penser que les personnes travaillant à ces niveaux hiérarchiques ont déjà une formation en administration ou vont puiser cette formation à d'autres sources.

D'autre part, comme nous l'avions noté dans la partie 2.3.4.3, les besoins de formation à l'entrepreneurship se font particulièrement sentir chez les propriétaires/et, ou dirigeants de très petites entreprises. Enfin, ce tableau étant un mariage des deux tableaux précédents, on y retrouve aussi une relative constance des trois types de besoins, quels que soient les postes occupés ou la taille de l'entreprise. Ainsi, les résultats obtenus par les

Tableau 14

Taille de l'entreprise selon le nombre de niveaux hiérarchiques Types de besoins de formation en gestion				
niveau	**postes occupés**	**formation à l'entrepreneurship**	**formation de base**	**formation spécialisée**
1 niveau	propriétaires/et. ou dirigeants	45.6%	72.3%	18.2%
2 niveaux	propriétaires/et. ou dirigeants	22.6%	87.1%	38.7%
	cadres supérieurs	30.0%	100.0%	—
	cadres inférieurs	25.0%	68.8%	18.8%
	exécutants	47.4%	84.2%	21.1%
3 niveaux	propriétaires/et. ou dirigeants	n.s.	n.s.	n.s.
	cadres supérieurs	n.s.	n.s.	n.s.
	cadres intermédiaires	n.s.	n.s.	n.s.
	cadres inférieurs	15.0%	90.0%	5%
	exécutants	34.5%	82.8%	27.6%
4 niveaux	propriétaires/et. ou dirigeants	n.s.	n.s.	n.s
	cadres supérieurs	n.s.	n.s.	n.s.
	cadres intermédiaires	n.s.	n.s.	n.s.
	cadres inférieurs	28.6%	92.9%	21.4%
	exécutants	4.8%	92.3%	7.7%
(n.s.: données non signicatives dues au trop petit nombre de répondants)				

différents types de formation respectent a priori les résultats généraux, c'est-à-dire que l'emphase est mise sur les besoins de formation de base par la grande majorité des répondants, quels que soient leurs postes ou la taille de l'entreprise dans laquelle ils travaillent.

2.3.4.5 Les besoins de formation en gestion selon les régions

En évaluant les besoins de formation en gestion de chacune des dix régions étudiées par l'enquête, on obtient les résultats suivants.

Comme on le constate dès le premier coup d'oeil, les résultats varient considérablement d'une région à l'autre. Ainsi, en ce qui a trait aux besoins de formation à l'entrepreneurship, les résultats vont de l'Estrie avec 53.8%, l'Outaouais 44.8% et Québec 42.4%, à la Basse Côte-Nord avec 0%, Montréal 6.6% et le Saguenay 10.0%.

Quant aux besoins de formation de base, ils se répartissent beaucoup plus également, les régions l'exprimant le plus clairement sont la Moyenne Côte-Nord avec 95.5%, la Basse Côte-Nord 86.4%, l'Estrie 84.6%, l'Est du Québec 84% et le Saguenay 83.3%.

Tableau 15

Types de besoins de formation en gestion				
	région	**formation à l'entrepreneurship**	**formation de base**	**formation spécialisée**
01	Est du Québec (Rimouski)	24.0%	84.0%	20.0%
02	Saguenay (Jonquière)	10.0%	83.3%	13.3%
03	Québec (Lévis-Lauzon)	42.4%	81.8%	42.4%
04	Mauricie (Shawinigan)	17.4%	82.6%	8.7%
05	Estrie (Sherbrooke)	53.8%	84.6%	28.2%
06M	Montréal (Bois-de-Boulogne)	6.6%	76.6%	20.0%
06N	Laurentides (St-Jérôme)	25.0%	78.6%	21.4%
07	Outaouais (Hull)	44.8%	79.3%	17.2%
09A	Basse Côte-Nord (Sept-Iles)	0	86.4%	22.7%
09B	Moyenne Côte-Nord (Hauterive)	45.5%	95.5%	31.8%

Pour les besoins spécialisés, Québec obtient 42.4%, la Moyenne Côte-Nord 31.8% et l'Estrie 28.2%, alors qu'en Mauricie (8.7%) et au Saguenay (13.3%) ces besoins sont moins évidents.

Il aurait été intéressant de mesurer les causes qui influencent ces résultats. On aurait pu discerner entre autres la présence de très grandes entreprises, le dynamisme de certains milieux, la scolarisation de certaines régions, mais ces considérations dépassent le cadre de cette étude.

2.3.4.6 Les besoins de formation en gestion des gens voulant se lancer en affaires

L'enquête B.E.L. a aussi mesuré les besoins de formation en gestion des répondants qui voulaient se lancer en affaires dans moins de trois ans et qui suivaient des cours de «Gestion des affaires» dans ce but précis. Les résultats se lisent comme suit:

Tableau 16

Types de besoins de formation en gestion:	**% des répondants voulant se lancer en affaires**
formation à l'entrepreneurship	29.8%
formation de base	79.8%
formation spécialisée	16.3%

On note que les besoins des personnes intéressées à se lancer en affaires sont relativement les mêmes que les besoins généraux de formation en gestion. Le besoin d'une formation de base ressort très nettement alors qu'ils accordent une importance légèrement supérieure à la moyenne aux besoins de formation à l'entrepreneurship; ceci s'explique du fait que ces répondants en sont à la phase de pré-lancement de leur entreprise. D'autre part, ils accordent une importance légèrement moins grande aux besoins de formation spécialisée; ceci est dû au fait que leur entreprise n'en est qu'au stade de projet et qu'ils ne vivent que très peu de situations exigeant qu'ils approfondissent certains sujets.

2.3.4.7 Les besoins multiples de formation en gestion

Il est intéressant de noter qu'un certain nombre de répondants ont exprimé dans le questionnaire plusieurs types de besoins de formation en gestion.

Tableau 17

Besoins multiples exprimés:	% des répondants
1 formation à l'entrepreneurship et formation de base	22.6%
2 formation à l'entrepreneurship et formation spécialisée	8.5%
3 formation de base et formation spécialisée	16.8%
4 formation à l'entrepreneurship et formation de base et formation spécialisée	7.2%

Ces données démontrent que les répondants ont assez facilement établi une continuité entre, d'une part, la formation à l'entrepreneurship et la formation de base et, d'autre part, la formation de base et la formation spécialisée.

Très peu d'entre eux, par contre, ont établi un lien de complémentarité entre la formation à l'entrepreneurship et la formation spécialisée. On peut en déduire que les personnes possédant un certain bagage de notions de gestion et qui veulent une formation plus spécialisée, ne réalisent peut-être pas que l'entrepreneurship ne concerne pas uniquement le lancement des entreprises mais aussi son développement, sa croissance.

2.3.5 Conclusions

On peut conclure de cette étude des besoins généraux de formation en gestion que:

1. les principaux besoins de formation de base exprimés par les répondants sont:
   1. la finance
   2. le marketing
   3. le droit des affaires
   4. la comptabilité
   5. la gestion du personnel;
2. les besoins de formation spécialisée apparaissant à la page 30 devraient, dans le cadre d'un programme complet de formation en gestion, constituer soit une partie du contenu de cours de base, soit les thèmes de cours spécialisés ou une partie du contenu des cours spécialisés.

3 la très grande majorité des personnes provenant d'une P.M.E. au Québec ressentent avec beaucoup plus d'acuité le besoin de formation de base que tout autre type de besoin de formation, et ce, quel que soit le poste qu'elles occupent dans leur organisation ou la taille de cette organisation;

4 le besoin de formation à l'entrepreneurship apparaît de façon plus évidente chez les propriétaires-dirigeants et les cadres supérieurs;

5 les propriétaires/et, ou dirigeants sont aussi plus enclins à rechercher de la formation spécialisée;

6 les personnes oeuvrant dans une très petite entreprise soulignent plus nettement le besoin de formation à l'entrepreneurship;

7 selon l'enquête B.E.L., les personnes provenant des régions de Québec, l'Estrie et la Moyenne Côte-Nord expriment dans une plus large proportion leurs besoins de formation en gestion;

8 les personnes voulant se lancer en affaires expriment plus que la moyenne le besoin de formation à l'entrepreneurship, les autres besoins demeurant près de la moyenne provinciale;

9 les gestionnaires de P.M.E. ne réalisent pas que la formation à l'entrepreneurship concerne non seulement le lancement mais aussi le développement de l'entreprise.

2.4 Les besoins sectoriels de formation en gestion

Les rencontres d'experts, de leaders du milieu des affaires et de représentants d'associations liées au monde économique, à l'étape de la pré-enquête, ont clairement fait ressortir le fait qu'un programme sur la gestion des affaires pour les gens de la P.M.E. devrait comprendre une série de cours spécialisés traitant spécifiquement de la problématique de certains secteurs d'activités ou de certains types d'entreprises. Quelques répondants ont exprimé le même besoin dans le cadre de l'étude C.M.M.S. (cf. tableau 8).

Nous avons donc, dans un premier temps, déterminé cinq secteurs qui, selon Statistique Canada, regrouperaient le plus grand nombre de P.M.E. au Québec. Ces secteurs sont:

- l'agriculture
- l'hôtellerie et la restauration
- les commerces
- les entreprises manufacturières
- la construction

Par la suite, nous avons rencontré les représentants des principaux groupements et associations de ces différents secteurs afin de connaître, selon leur expertise, les principaux besoins sectoriels de formation en gestion de leurs membres.

Enfin, l'enquête B.E.L. a tenté de mettre en lumière les besoins sectoriels des répondants à leur questionnaire.

2.4.1 Consultation auprès de regroupements d'entreprises

Selon l'association ou le regroupement consulté, la méthode utilisée pour identifier les besoins de formation en gestion de leurs membres varie énormément. Ainsi, certains groupements ont réalisé des enquêtes méthodiques par questionnaires ou entrevues. D'autres, et c'est la majorité, préconisent la méthode dite de «l'expertise». C'est-à-dire que les permanents et responsables des associations, connaissant en profondeur leur secteur et leurs membres, définissent à partir de leur expérience les besoins de ceux-ci, y compris les besoins sectoriels de formation en gestion. Enfin, certains secteurs priviligiés possèdent déjà des instituts spécialisés dans la formation sectorielle. Ces instituts, selon la

demande, leur disponibilité et la connaissance de leur secteur, offrent déjà une gamme de cours spécialisés de gestion sectorielle. Dans ces cas, nous considérerons ces cours comme la réponse à des besoins de formation.

2.4.1.1 Agriculture

L'Union des Producteurs agricoles (U.P.A.) a réalisé, en 1979, une évaluation de la formation qu'elle administre à ses membres (13). Dans le cadre de cette évaluation, elle a aussi relevé un certain nombre de besoins sectoriels de formation et en a établi une liste de priorités. Cette liste se lit comme suit:

Tableau 18

Priorités dans les besoins de formation
Choix de priorités

Besoins possibles	1er choix	2e choix	3e choix	Moyenne	rang
1) mieux vous exprimer	161	18	28	68	2
2) diriger une réunion	43	41	17	34	
3) préparer un ordre du jour	11	10	07	09	
4) rédiger des procès-verbaux	13	13	02	09	
5) travailler en groupe	35	31	26	31	
6) tenir les livres comptables	25	12	07	15	
7) maîtriser les procédures d'assemblées délibérantes	24	37	14	26	
8) connaître le syndicalisme agricole	59	27	12	33	
9) mieux comprendre l'UPA (objectifs, structures, fonctionnement, dossiers)	47	42	25	38	9
10) saisir son rôle d'administrateur dans la structure de l'UPA	59	56	36	50	4
11) connaître l'histoire de l'UPA	07	04	07	06	
12) se préparer à accomplir des tâches dans son syndicat (président, secrétaire, trésorier, administrateur)	28	38	36	34	
13) analyser un problème ou une situation	31	54	34	40	
14) organiser une action	20	24	13	16	7
15) comprendre les mécanismes de prises de décision	15	23	21	20	
16) planifier une action	08	11	17	10	
17) développer des instruments (documents, guides) pour l'action	10	14	10	11	
18) diffuser de l'information aux membres	41	49	49	46	6
19) évaluer l'action réalisée	02	07	15	08	
20) comprendre le fonctionnement politique de la société	06	18	09	11	
21) comprendre le fonctionnement social de la société	03	08	06	05	
22) comprendre le fonctionnement social et politique de l'agriculture	28	36	33	32	
23) connaître le rôle social et politique de l'agriculture	21	29	24	25	
24) connaître la situation économique de l'agriculture	23	34	35	31	
25) connaître le fonctionnement du secteur agro-alimentaire	12	389	26	9	
26) comprendre l'organisation des marchés agricoles	29	46	42	39	8
27) comprendre le fonctionnement des plans conjoints	36	66	89	64	3
28) connaître les méthodes de marketing	49	24	41	38	9
29) connaître les méthodes de gestion d'un plan conjoint	51	46	52	50	5
30) connaître les méthodes de gestion du personnel	11	16	22	16	
31) pouvoir analyser un rapport financier et un bilan	28	43	46	39	8
32) connaître les structures de production	14	49	52	38	9
33) savoir comment s'établissent les coûts de production	60	36	149	82	1
Total	1000	1000	1000	1000	

On peut en ressortir les principaux besoins de formation en gestion sectoriels suivants:

1 les coûts de production
2 les plans conjoints
3 les marchés agricoles
4 les méthodes de marketing
5 l'analyse d'états financiers
6 les structures de production
7 les méthodes d'analyse de problèmes
8 le syndicalisme agricole
9 la situation générale de l'industrie agro-alimentaire
10 la prise de décisions
11 la gestion du personnel
12 la tenue de livres

D'autre part, il existe toute une gamme de cours administrés tant par les instituts de technologie agricole de La Pocatière et de St-Hyacinthe, que par certains CEGEP désignés et qui sont accessibles aux gens des petites ou moyennes entreprises agricoles.

2.4.1.2 Hôtellerie – Restauration

Ce secteur est aussi pourvu d'une école spécialisée, soit l'Institut de tourisme et d'hôtellerie du Québec. Les regroupements d'entreprises de cette industrie semblent compter sur le leadership de l'Institut quant à la formation de leurs membres. On peut donc affirmer que les cours de gestion offerts par l'Institut à des personnes travaillant déjà dans le secteur constituent des réponses à leurs besoins. Ces cours sont:

- la gestion de cuisine
- le marketing hôtelier
- la gestion des approvisionnements
- la gestion du personnel
- une formation générale en organisation et administration hôtelière
- les caisses enregistreuses
- les systèmes comptables et la gestion financière
- la législation et le droit hôtelier
- les relations humaines
- l'administration de la réception

2.4.1.3 Commerces

Le Conseil canadien du Commerce a réalisé en 1980 une étude sur l'avenir du commerce de détail au Canada. Les résultats de cette étude furent communiqués lors d'un colloque organisé par le quotidien **The Gazette** et tenu à l'Hôtel Reine-Elizabeth, le 19 novembre 1980. Les résultats de cette étude constituent, selon les représentants du Conseil québécois du commerce, un ensemble de sujets sur lesquels leurs membres devront être informés et formés. Ces principaux sujets sont:

- l'économie en général
- l'importation
- la législation commerciale
- les nouveaux débouchés pour les commerces
- les habitudes de consommation
- la gestion des magasins
- les coûts d'opération
- la technologie nouvelle
- les inventaires
- la mise en marché en général

- les approvisionnements
- les marques privées
- le libre-service
- la gestion du personnel en général
- la formation du personnel

2.4.1.4 Secteur manufacturier

En ce qui a trait à ce secteur, trois regroupements ont été consultés. Pour l'Association des Manufacturiers du Canada, les besoins sectoriels d'information et de formation en gestion correspondraient aux différents services d'information que l'association a instaurés. Ces services ont été définis par les dirigeants de l'association et à la demande de ses membres. Ces services d'information sont:

- les relations avec les services publics
- les douanes
- la conjoncture économique
- l'énergie
- l'environnement
- l'exportation
- les relations de travail et les affaires sociales
- les affaires internationales
- la législation touchant les entreprises manufacturières
- le système métrique
- la recherche et le développement
- la fiscalité
- les télécommunications
- le transport

La Chambre de commerce du Québec, dont 80% des membres sont des entreprises manufacturières, possède pour sa part un service de formation qui loue ses services à ses membres. Pour ses représentants, les sessions de formation qu'elle offre constituent la réponse à certains besoins particuliers de formation en gestion. Ces sessions sont:

- les accidents de travail
- les comités santé-sécurité
- comment vivre avec une convention collective
- les contacts - téléphones
- la pratique de la négociation collective
- la prévention
- la motivation du personnel
- l'échelle des risques
- la conduite d'une réunion

Enfin, le Groupement québécois des entreprises, composé en grande majorité d'entreprises de fabrication, pratique un type de formation que l'on pourrait qualifier d'auto-consultation, celle-ci prenant la forme de réunions de clubs P.M.E. On peut considérer les sujets discutés par ces différents clubs P.M.E. comme des besoins de formation en gestion, les membres de ces clubs P.M.E. étant totalement libres du choix des sujets traités. Nous reproduisons une liste partielle de sujets abordés par différents clubs:

- les normes minimales de travail
- la structure de l'entreprise
- les ressources humaines
- les taux d'intérêt et la structure financière de l'entreprise
- la formation du conseil d'administration dans une P.M.E.
- les phases de développement de l'entreprise

- le passage de la gestion d'une petite entreprise à une moyenne entreprise
- les marges de crédit bancaire
- les relations avec les banques
- le rôle du comptable
- la Bourse
- les aides gouvernementales
- l'exportation
- les relations de travail
- les achats gouvernementaux
- la motivation du personnel
- la gestion du temps
- les achats de groupe
- le coût du transport
- la rationalisation des besoins en énergie
- l'organisation des ventes
- la gestion du personnel
- les assurances
- la faiblesse du marketing dans une P.M.E.

2.4.1.5 Construction

Dans le cadre de notre consultation auprès des différents regroupements sectoriels, les associations du secteur de la construction ne purent ou n'acceptèrent pas de nous fournir les résultats d'évaluation sur les besoins de formation en gestion qu'ils ont effectués auprès de leurs membres. Nous sommes ainsi dans l'impossibilité de présenter un aperçu des besoins réels de formation des personnes travaillant dans ce secteur.

2.4.2 Enquête Bélisle - Emond - Lajoie (B.E.L.)

2.4.2.1 Résultats généraux

Tout en identifiant les besoins généraux de formation en gestion, l'enquête B.E.L. a tenté de relever les besoins sectoriels exprimés par les répondants. Suite aux différentes consultations menées lors de la pré-enquête, une hypothèse quant au contenu de ces besoins sectoriels fut avancée. Cette hypothèse supposait que les principaux besoins sectoriels de formation en gestion concernaient les achats, le marketing, la gestion financière et les opérations de chacun des secteurs. Cette hypothèse a été vérifiée par le questionnaire tout en y ajoutant une cinquième catégorie appelée «autres» afin de recueillir les autres besoins sectoriels. Cette hypothèse fut testée tant auprès des gens travaillant à plein temps dans une P.M.E., que des gens voulant se lancer en affaires.

Considérant le pourcentage de répondants du secteur, les résultats sont les suivants:

Tableau 19

Types de besoins sectoriels de formation en gestion					
secteurs d'activités	**achats**	**marketing**	**gestion financière**	**opérations**	**autres besoins**
commerces	2.5%	21.9%	16.8%	17.6%	12.6%
entreprises manufacturières	—	19.4%	32.3%	16.1%	32.3%
construction	—	16.3%	21.0%	16.3%	23.3%
agriculture	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.
hôtellerie-restauration	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.
autres secteurs	1.0%	5.0%	22.7%	21.0%	33.3%

(n.s.: l'échantillon de ces secteurs étant trop petit, les résultats sont non significatifs)

D'autre part, les résultats combinés des différents sujets selon le pourcentage de gens ayant répondu à cette question se lisent comme suit:

- achats 2.7%
- marketing 28.6%
- gestion financière 40.5%
- opérations 36.0%
- autres 42.6%

En examinant ces résultats, on remarque immédiatement que l'importance des achats avait été exagérée lors de l'établissement de l'hypothèse de départ. Il ne semble pas y avoir lieu de considérer cet élément comme un besoin nettement affiché. Les achats pourraient facilement être intégrés aux opérations.

D'autre part, il aurait été nécessaire de subdiviser la catégorie «autres». Comme nous le verrons plus loin, cette catégorie comprend essentiellement trois thèmes: les aspects légaux sectoriels, le management et la gestion du personnel. Il aurait été intéressant de connaître le résultat de chacun de ces sujets.

Enfin, la gestion financière, comme dans les besoins généraux, constitue le principal besoin sectoriel de formation en gestion, suivi des opérations et du marketing. Ainsi les entreprises manufacturières et les entreprises de construction donnent une importance à l'aspect financier, alors que les commerces mettent plutôt l'emphase sur le marketing.

On retrouvera dans la prochaine partie de l'étude une liste des besoins sectoriels de formation de gestion selon les cinq grandes catégories utilisées ci-haut.

Pour leur part, les personnes voulant se lancer en affaires expriment leurs besoins sectoriels de la façon suivante:

Tableau 20

types de besoins sectoriels de formation en gestion	% des gens voulant se lancer en affaires
achats	22.1%
marketing	20.2%
gestion financière	22.1%
opérations	11.5%
autres	23.1%

Ces personnes répartissent de façon à peu près équivalente les besoins concernant les achats, le marketing, la gestion financière et les autres besoins alors que les secteurs d'opérations sont mis en veilleuse. Ce fait est fort compréhensible, les répondants n'ayant pas encore débuté leurs opérations, ils n'ont pas réalisé l'ensemble des exigences de cet aspect de leur entreprise.

2.4.2.2 Résultats spécifiques

Sans tenir compte de la fréquence qui apparaît dans la partie précédente, voici la liste des besoins sectoriels de formation en gestion:

Besoins de formation pour les achats:

- les achats dans un commerce
- les achats dans un bureau
- les achats dans un restaurant
- les achats dans une brasserie
- les achats dans l'artisanat
- les achats dans la construction
- les achats dans la décoration
- les achats de troupeaux
- les achats dans un commerce d'art
- les achats regroupés par une association

Besoins de formation en marketing:

- la gestion d'un commerce de location
- le commerce de détail
- la mise en marché de produits alimentaires
- la vente de voiliers
- la psychologie de la vente par correspondance
- la psychologie de la vente industrielle
- la publicité pour un organisme public
- comment rejoindre un public jeune dans la vente de vêtements unisexes
- comment fixer les prix dans un commerce

Besoins de formation en finance:

- l'impôt en agriculture
- la gestion financière en construction
- la gestion financière manufacturière
- la gestion financière des banques
- la gestion financière d'un garage
- la gestion financière d'un commerce
- la gestion financière agricole
- la gestion financière d'une concession d'automobiles
- la planification financière d'un commerce
- les prévisions budgétaires en agriculture
- les investissements dans l'immobilier
- les investissements dans une franchise
- l'investissement dans une brasserie
- l'investissement dans un bureau de consultant
- l'investissement dans un commerce
- la gestion, la planification et l'évaluation du capital dans une entreprise manufacturière
- la comptabilité commerciale
- la comptabilité agricole
- la gestion financière d'un organisme patronal
- les immobilisations dans une ferme
- le budget de publicité d'un commerce
- les coûts d'assurance dans les différents secteurs
- la gestion du système boursier

Besoins de formation en gestion des opérations:

- la construction de voiliers
- la mécanisation d'une entreprise manufacturière
- la gestion de la faune
- la gestion de la réception d'un hôtel
- l'exploitation des ressources naturelles
- la gestion des immeubles
- la gestion d'une manufacture
- la gestion de parcs
- la gestion de Z.E.C.
- la gestion des stocks d'un commerce
- la gestion du matériel dans la construction
- les inventaires dans un commerce
- la gestion des temps de production dans une manufacture
- l'administration scolaire
- la gestion hôtelière
- la gestion d'un atelier d'artisanat
- les contrôles de production d'une entreprise manufacturière
- l'avancement technologique dans un processus de fabrication
- la gestion d'un salon de coiffure
- les méthodes travail dans la production manufacturière
- les opérations dans une entreprise agricole
- la rotation des stocks dans un commerce
- la gestion des programmes d'ordre éducatif ou administratif au secteur public

Autres besoins sectoriels de formation en gestion:

- le droit et les lois s'appliquant à la gestion de la faune
- le franchisage dans l'alimentation
- le droit dans la construction
- la gestion de projets de recherche et de développement
- la gestion d'entreprises à but non lucratif
- l'utilité des organismes patronaux
- l'utilité des associations
- la gestion du personnel dans un commerce
- la supervision des vendeurs
- les droits des commerçants
- l'achat d'entreprises (valeur)
- la loi de protection du consommateur
- les aides gouvernementales à l'exportation

Ces besoins sectoriels de formation en gestion constituent un éventail partiel de l'ensemble des besoins sectoriels. Les plus importants d'entre eux devraient se retrouver à l'intérieur de cours de gestion sectoriels. Nous reparlerons de ces cours au chapitre traitant des recommandations de l'étude.

2.5 Formule à utiliser en formation en gestion

L'enquête menée auprès des personnes travaillant dans des P.M.E. a aussi permis de déterminer leurs préférences quant à la formule à utiliser afin de favoriser la participation à des cours ou sessions de formation en gestion. L'enquête évalue sept aspects de la formule à utiliser, soit: l'horaire, les locaux, le type d'animateur, la méthode pédagogique, la documentation, les crédits à accorder et le type d'évaluation.

Il est à noter que les répondants au questionnaire suivaient déjà des cours dans le cadre d'un programme utilisant une certaine formule. Cette formule consiste en un cours ou deux par semaine pendant cinq ou dix semaines, dans des locaux de CEGEP, où les animateurs sont habituellement des personnes provenant de l'entreprise, utilisant la méthode: théorie - cas - discussions - vidéo, four-

nissant la documentation de la B.F.D. et n'accordant aucun crédit. Les répondants ayant déjà accepté ce type de formule, il est possible que ce fait ait influencé les réponses de l'enquête. Il ne fut malheureusement pas possible d'évaluer dans quelle mesure.

D'autre part, dans la majorité des questions ayant trait à la formule de cours, les répondants pouvaient effectuer plusieurs choix.

2.5.1 L'horaire

Les participants ont répondu dans cette mesure à la question portant sur l'horaire qu'ils préféraient:

Tableau 21

horaire suggéré	% des répondants
1 soir/semaine (10 semaines)	53.5%
2 soirs/semaine (5 semaines)	34.9%
2 fins de semaine	12.0%
1 fin de semaine	3.6%
5 jours consécutifs	9.4%
autres horaires	1.7%

Il ressort clairement que les répondants préfèrent des cours ou sessions qui sont administrés un soir ou deux par semaine. Les autres formules ne rencontrent que peu d'approbation.

2.5.2 Les locaux

Les résultats quant aux locaux à utiliser pour les sessions de formation se lisent comme suit:

Tableau 22

locaux suggérés	% des répondants
dans un collège	71.6%
dans une école en général	35.4%
dans un hôtel	12.0%
dans les locaux d'une association	8.0%
autres locaux	6.5%

Les locaux d'un collège ou d'une école en général sont nettement préférés aux autres types de locaux utilisables.

2.5.3 Le type d'animateur

En ce qui concerne le type d'animateur, l'enquête demandait aux répondants quelle devait être la provenance de celui-ci. Les résultats se présentent comme suit:

Tableau 23

type d'animateur suggéré	% des répondants
professeur d'administration	42.8%
gens d'affaires	30.6%
personne ressource (banquier, consultant, etc.)	44.8%
professionnel (avocat, comptable)	36.6%
autres	4.3%

A ce niveau, les répondants semblent divisés quant à la provenance de l'animateur de sessions de formation, bien que plus de la moitié estime qu'un professeur régulier d'administration serait convenable. Un heureux mélange de tous ces types d'animateurs serait probablement souhaitable, ceux-ci étant choisis selon le cours ou la session qui doit être animé. Par exemple, on pourrait confier un cours de comptabilité à un comptable, un cours de droit des affaires à un avocat, un cours de finance à un banquier, une session sur les opérations à une personne d'affaires et un cours de marketing ou de comportement organisationnel à un professeur d'administration.

2.5.4 La méthode pédagogique

Selon les méthodes pédagogiques qui leur étaient proposées, les participants ont répondu comme suit :

Tableau 24

méthode pédagogique suggérée	% des répondants
théorie magistrale	54.2%
étude de cas	54.5%
souper causerie	5.5%
discussions entre les participants	37.1%
films, vidéo	22.7%
discussions avec le professeur	43.4%
autres	1.2%

Les répondants semblent favorables à plusieurs des possibilités qui leur sont offertes. Bien qu'ils affichent une certaine préférence pour la présentation magistrale et les études de cas, ils semblent aussi ouverts aux discussions tant avec le professeur qu'avec les participants et aux méthodes audio-visuelles. Seuls les soupers causeries, populaires dans certains milieux, n'obtiennent pas leur acquiescement. Encore une fois, un mélange de plusieurs de ces méthodes serait recommandable aux animateurs afin de soutenir l'intérêt des participants.

2.5.5 Les crédits à accorder

L'enquête a tenté d'établir ce que les participants s'attendent de recevoir en tant que reconnaissance des cours ou sessions suivies. Les résultats sont les suivants :

Tableau 25

type de reconnaissance suggérée	% des répondants
attestation simple	38.1%
attestion avec crédits	36.8%
certificat	15.4%
ne désirent rien recevoir	7.2%
ne sait pas	2.5%

Il ressort de ces données que 52.2% des répondants (c'est-à-dire 36.8% + 15.4%) désirent que les cours qu'ils suivent les amènent à l'obtention d'un diplôme officiel reconnaissant leur mérite. Par contre, 45.3% des répondants (c'est-à-dire 38.1% + 7.2%) ne désirent pas ce type de reconnaissance. Ceux-ci ne désirent rien recevoir à la fin de leur cours ou, tout au plus, une simple attestation.

2.5.7 Le genre d'évaluation

L'enquête a demandé aux répondants qui désirent recevoir des crédits ou une attestation, quels types d'évaluation ils préfèrent puisque, pour toute forme de reconnaissance officielle, on doit procéder à une évaluation.

Tableau 26

type d'évaluation suggérée	% des répondants
examen écrit	59.5%
examen oral	10.0%
travail de recherche	20.0%
étude de cas	30.0%
autres	1.9%

Près de 60% des répondants considèrent l'examen écrit comme une forme d'évaluation souhaitable afin d'obtenir leurs crédits ou leur certificat. Ce type d'évaluation dépasse largement toutes les autres formes.

En résumé, on peut affirmer que les répondants désirent des sessions de formation se répartissant sur un ou deux soirs par semaine pendant cinq à dix semaines, que ces sessions se tiennent dans les locaux d'une école en général ou dans ceux d'un CEGEP en particulier. La grande majorité demande à recevoir de la documentation sur le sujet traité. D'autre part, l'engagement de différents animateurs, provenant de différents milieux, choisis selon le contenu de la session à donner, serait souhaitable. La méthode pédagogique devrait varier afin de conserver l'intérêt des participants tout en insistant sur la théorie et les études de cas. Enfin, plus de 50% des répondants aimeraient recevoir des crédits ou un certificat en reconnaissance des cours qu'ils suivent et ces participants désirent des examens écrits comme type d'évaluation.

CHAPITRE 3

PLAN DE DEVELOPPEMENT

3.1 Introduction

Après avoir analysé les différents concepts ayant trait à la P.M.E. et au personnel qui la compose, après avoir évalué les besoins de formation en gestion de ce personnel, après avoir établi un inventaire des ressources de formation en gestion, après avoir colligé une masse d'informations recueillies auprès d'experts et de personnes concernées par la formation en gestion aux P.M.E., il nous reste à comparer ces données avec le programme «Gestion des affaires» qu'administre actuellement la Direction générale de l'éducation des adultes.

Cette comparaison nous permettra d'évaluer dans quelle mesure le programme actuel correspond aux attentes tant des clients qui suivent les cours que des différents intervenants touchés par la formation dans les P.M.E. Il est à noter que le programme fonctionne maintenant depuis deux ans sur une base permanente, après une année préliminaire pendant laquelle certains collèges du Québec administrèrent quelques cours sur une base expérimentale.

Le but du présent plan de développement est d'établir les paramètres, les orientations de développement et les stratégies à employer au cours des trois prochaines années. Au cours de cette période le programme «Gestion des affaires» devrait acquérir une certaine maturité qui lui permettra de s'autodévelopper. Il s'agit donc ici d'un plan triennal; nous y reviendrons plus loin.

Ce plan de développement prendra la forme de mises au point et de recommandations précises. Celles-ci seront regroupées en cinq grands thèmes: la structure, le contenu, la formule à utiliser, les relations avec d'autres organismes et les perspectives du programme.

3.2 La structure du programme

Quant à la structuration du programme, c'est-à-dire à son mode organisationnel, nous nous sommes préoccupés particulièrement des objectifs, de la clientèle, de l'organisation interne et du marketing du programme.

Les objectifs du programme sont:

1 d'appuyer les efforts d'organismes et d'associations,
2 d'impliquer davantage ces intervenants,
3 d'améliorer la gestion des propriétaires de P.M.E., sans égard à leur niveau de scolarité,
4 de promouvoir, organiser et mettre à jour les cours et former les animateurs.

Ces objectifs nous apparaissent particulièrement bien adaptés à la situation prévalant actuellement dans le milieu québécois des affaires. D'une part, les propriétaires de P.M.E. souffrent traditionnellement d'une carence au niveau des connaissances et habiletés à la gestion et une initiative comme ce programme est souhaitable puisqu'il ne semble pas y avoir chez nous d'autres programmes d'une telle envergure et d'une telle accessibilité. D'autre part, la plupart des associations de P.M.E. que nous avons rencontrées se disaient disposées et même demandaient à participer activement à ce programme. L'idée de les impliquer nous semble le meilleur moyen pour rejoindre la clientèle visée.

Par contre, il semble y avoir une certaine confusion quant à la clientèle. Officiellement le programme tente de rejoindre les propriétaires/et, ou dirigeants et cadres décisionnels de P.M.E. ainsi que les contremaîtres de premier niveau. Or, l'enquête B.E.L. nous a démontré au chapitre précédent que près de 54% des gens qui suivent actuellement un cours dans le cadre du programme ne sont pas compris dans ces catégories, dont 35.7% sont des exécutants. Il faut quand même noter qu'une certaine proportion de ces 54% sont des gens voulant se lancer en affaires; on peut alors les considérer comme futurs propriétaires/et, ou dirigeants.

Les responsables du programme devront donc soit réorienter le marketing du programme afin de rejoindre dans une plus large proportion les dirigeants, soit reconnaître l'ensemble des gens oeuvrant dans la P.M.E. comme la clientèle

visée. Nous sommes conscients que cette décision a des répercussions sur les modalités d'organisation au niveau des modes de financement. Nous croyons tout de même que le ministère de l'Education du Québec devrait élargir sa clientèle, car chacun des participants pourra profiter et faire profiter la société de l'acquis que lui procurera les cours suivis.

Cette recommandation aura une incidence sur les cours que les collèges devront offrir car les non-dirigeants, ayant très peu de connaissances en gestion, demandent dans une plus large mesure des cours de base. Nous développerons cet aspect dans la partie portant sur les perspectives du programme.

En ce qui a trait à l'organisation interne à la D.G.E.A., nous avons constaté que plusieurs professionnels touchent de près ou de loin à la formation en gestion aux P.M.E. Il nous semble qu'il serait souhaitable que l'ensemble des actions prises dans ce domaine le soit par le même service ou groupe de professionnels.

Enfin, en ce qui concerne le marketing proprement dit du programme, les efforts de rapprochement avec les regroupements et associations de P.M.E. devraient être intensifiés. Cette formule nous semble la meilleure pour rejoindre la clientèle. Par contre de plus amples informations devraient être données aux clients quant à la nature des cours touchant l'entrepreneurship. Cette notion relativement nouvelle étant la pierre angulaire du développement économique du Québec, une attention particulière devrait être apportée pour y intéresser le plus de gens possible. Finalement, les responsables du programme devraient fortement suggérer aux participants de suivre le cours de base d'une série en particulier avant de s'inscrire aux cours spécialisés de la même série. Cela faciliterait leur compréhension et augmenterait la satisfaction qu'ils pourraient tirer des cours suivis. Nous ne croyons pas par contre que l'on doive établir un système strict de préalables car l'aspect non directif du programme est à conserver.

3.3 Les contenus du programme

En utilisant actuellement les sessions de formation préparées par la Banque fédérale de développement, on remarque que le programme «Gestion des affaires» profite d'un intéressant éventail de cours. En établissant une comparaison entre les besoins de formation en gestion exprimés par les répondants des enquêtes B.E.L. et C.M.M.S. et les contenus des cours existants, on se rend compte qu'une bonne partie de ces besoins trouvent déjà réponses.

Nous avons ainsi établi une liste de cours qui compléterait le tronc déjà existant. Nous avons par la suite vérifié dans l'inventaire si ces cours à ajouter étaient déjà administrés par d'autres organisations de formation et quelle en était l'accessibilité. Nous avons élaboré une liste de cours qui aurait avantage à être bâtie. Cette liste se présente comme suit:

Tableau 27

Entrepreneurship
- cours: comment développer une entreprise (1)

Management
- cours: gestion du temps (7)
- cours: achat et vente d'entreprises (6)
- cours: le coopératisme (5)

Finance
- cours: les placements (8)

Comptabilité
- cours: les contrôles internes (3)
- cours: le prix de revient (2)

Opérations
- cours: introduction à la gestion des opérations (4)

Par l'addition de cette liste de huit cours, nous croyons que le programme «Gestion des affaires» répondrait à la quasi-totalité des besoins exprimés par les personnes consultées lors des deux enquêtes citées plus haut. De plus, les chiffres entre parenthèses indiquent la priorité que l'on devrait accorder à la mise sur pied de ces cours, (1) indiquant le cours le plus nécessaire.

Nous allons maintenant donner un bref résumé du contenu de chacun de ces cours:

1 ***comment développer une entreprise***

Se basant sur l'un des modèles du développement de l'entreprise (ex.: J.-M. Toulouse), ce cours devrait apporter à l'étudiant les connaissances en terme de crises, de stratégies et de politiques de chacun des stades (stabilisation, croisée des chemins, succession, etc.) que doit atteindre une entreprise en croissance. Nouveaux produits, nouveaux marchés, recherche et développement, etc.

2 ***le prix de revient***

Connaître: le prix de revient par commande, le prix de revient uniforme et continu, les produits conjoints, le prix de revient estimatif, le comportement des coûts, l'analyse des variations dans le profit brut, les systèmes de prix de revient, etc.

3 ***les contrôles internes***

Comprendre l'utilisation de l'information comptable dans l'élaboration des décisions en fonction des éléments de la structure des coûts. Connaître l'utilisation du prix de revient dans la prise de décision et la préparation de rapports.

4 ***introduction à la gestion des opérations***

Cours général d'introduction à la gestion des opérations, comportant entre autres les sujets suivants: standardisation, simplification du travail, contrôles des inventaires et de la qualité, aménagement (usine et commerce), etc.

5 ***le coopératisme***

Cours d'initiation démontrant les grands aspects du coopératisme en tant que forme d'organisation du travail.

6 ***achat et vente d'entreprises***

Connaître les paramètres dont il faut tenir compte lors de la négociation de la vente ou de l'achat d'une entreprise. Evaluation, stratégies, etc.

7 ***gestion du temps***

Cours d'introduction à la planification et à l'organisation du temps des dirigeants et des employés dans un objectif d'utilisation optimale des ressources.

8 ***les placements***

Connaître les différentes possibilités de placements qui s'offrent à un dirigeant de P.M.E. jouissant d'une liquidité excédentaire: achat d'entreprise, participations minoritaires, la Bourse, etc.

Il est à noter que, dans l'élaboration de ces cours, on devra tenir compte des trois niveaux d'objectifs habituels, soit: l'acquisition de connaissances, le développement d'habiletés et le développement d'attitudes.

Concernant les cours sectoriels, c'est-à-dire les cours où les concepts de gestion sont appliqués aux particularismes d'un secteur d'activité économique, nous ne pouvons recommander pour l'instant des séries de cours spécifiques. Bien qu'un certain nombre de répondants au questionnaire aient exprimé le désir de participer à de tels cours, chacun des cinq secteurs que nous avons étudiés présente des particularités.

Ainsi, les secteurs manufacturiers et commerciaux ne semblent pas, selon nous, nécessiter la mise sur pied de cours particuliers car l'ensemble des cours généraux s'adresse et s'applique à ces deux secteurs. D'autre part, le secteur de l'agriculture semble bien servi à l'heure actuelle puisque dix collèges administreront bientôt un programme de gestion agricole en plus des cours aux adultes régulièrement donnés par les deux instituts de technologie agricole.

Le secteur hôtellerie-restauration semble présenter pour sa part un certain attrait pour le programme «Gestion des affaires». Les cours actuellement administrés le sont par l'Institut d'hôtellerie du Québec. Les gens doivent en général se déplacer à Montréal pour suivre ces cours bien que l'institut en organise occasionnellement en région. Par souci d'accessibilité, ces cours pourraient être dispensés dans le programme «Gestion des affaires», les participants profitant ainsi du réseau des collèges qui couvre les dix régions administratives.

Nous recommandons donc que la D.G.E.A. entreprenne des négociations avec l'Institut d'hôtellerie du Québec afin de conclure une entente par laquelle les collèges pourraient, selon les critères et la formule de son programme «Gestion des affaires», dispenser les cours aux adultes actuellement offerts par l'institut. Il serait souhaitable que l'institut conserve l'élaboration des cours puisqu'elle possède une expertise sans pareil dans le domaine. L'institut pourrait aussi faire des suggestions quant au choix des animateurs.

Puis, en ce qui concerne le secteur de la construction, les entrepreneurs devant passer les examens de l'Office de la construction du Québec pour pratiquer leur métier, nous recommandons que la D.G.E.A. négocie une entente avec l'O.C.Q. afin d'administrer des cours sectoriels préparatoires à ces examens. Le contenu des cours devrait être en fonction des exigences de l'O.C.Q.

Enfin, nous avons modifié la classification des cours du programme «Gestion des affaires», afin d'en simplifier et faciliter l'utilisation. La nouvelle classification, comprenant les nouveaux cours suggérés, se lit comme suit:

Série 1: ***Entrepreneurship***
- cours de base
  - comment lancer une entreprise
- cours spécialisé
  - comment développer une entreprise*

Série 2: ***Management***
- cours de base
  - introduction au management
  - droit des affaires
- cours spécialisés
  - processus de gestion: approche systémique
  - gestion par objectifs et résultats
  - gestion par projet
  - politiques générales et stratégies d'implantation
  - responsabilité sociale de l'entreprise
  - gestion du temps*
  - achat et vente d'entreprises*
  - le coopératisme*

Série 3: ***Gestion des ressources humaines***
- cours de base
  - introduction à la gestion des ressources humaines
- cours spécialisés
  - communications et relations interpersonnelles
  - comportements organisationnels

Série 4: ***Gestion de systèmes d'information***
- cours de base
  - traitement des données

Série 5: ***Marketing***
- cours de base
  - principes de marketing
- cours spécialisés
  - commerce de détail
  - ABC de la vente

— pour comprendre le consommateur
— ABC de la distribution
— la mise en marché du produit
— stratégie de marketing: planification et prévision
— rentabiliser la publicité et la promotion
— psychologie de la vente professionnelle

Série 6: ***Finance et impôt***

- cours de base
  - principes de gestion financière
- cours spécialisés
  - impôts
  - crédit et recouvrement
  - les placements*
  - décisions financières pour petites entreprises

Série 7: ***Comptabilité***

- cours de base
  - introduction à la comptabilité et à la tenue de livres
- cours spécialisés
  - prix de revient*
  - les contrôles internes*

Série 8: ***Opérations***

- cours de base
  - introduction à la gestion des opérations*
- cours spécialisés
  - les achats
  - la gestion des stocks

Série 9: ***Hôtellerie — Restauration***

- à venir:
  (Selon entente avec l'Institut d'hôtellerie du Québec)

Série 10: ***Construction***

- à venir:
  (Selon entente avec l'Office de la construction du Québec)

* Nouveaux cours suggérés

3.4 La formule à utiliser

Afin de préciser les raisons qui nous motivent à recommander une formule de cours en particulier, il est nécessaire de savoir que nous croyons souhaitable que le programme «Gestion des affaires» continue d'offrir à sa clientèle des P.M.E. des cours de formation à long terme et des cours de perfectionnement. Nous développerons cette position dans la partie suivante sur les relations avec les autres organismes.

A la lumière de cette mise au point, la formule recommandée s'orientera donc vers un objectif de développement à long terme des connaissances, habiletés et aptitudes à la gestion des participants aux sessions de formation.

Nous reprendrons dans cette partie les observations de l'enquête B.E.L. sur la formule souhaitée par les participants, tout en y apportant certaines précisions. Les aspects suivants de la formule seront considérés: l'horaire, les locaux à utiliser, la documentation à fournir, le type d'animateurs, la méthode pédagogique et les crédits à accorder s'il y a lieu.

Dans une optique de formation à long terme, des sessions de trente heures réparties sur cinq ou dix semaines, horaire que le programme utilise actuellement, nous semblent adéquates. Cet horaire assure l'approfondissement d'un sujet et l'espacement entre les sessions permet aux participants de préparer leurs cours et de bien assimiler la matière.

L'utilisation des locaux d'écoles ou de collèges semble être souhaitée par la majorité des participants. Nous endossons ce souhait tout en recommandant aux responsables du programme de favoriser le rapprochement avec les associations et regroupements d'entreprises en leur offrant d'organiser dans leurs locaux les mêmes sessions qui sont offertes dans les écoles. La grande majorité des représentants d'associations que nous avons consultés se sont montrés très favorables à ce moyen pour rejoindre leurs membres. Comme le font déjà des collèges dans certaines régions, il serait aussi possible d'organiser des cours directement dans des usines ou commerces si le nombre de participants est suffisant.

Quant à la documentation fournie, le programme vend actuellement aux participants des livres de base pour chaque cours, livres qui, dans la plupart des cas, ont été préparés par la Banque fédérale de développement. Nous croyons cette pratique très utile aux participants puisque la presque totalité de ceux-ci en voient la nécessité. Nous suggérons par contre aux responsables du programme de revoir ou de faire revoir par la B.F.D. certains des volumes que plusieurs participants et animateurs ont sévèrement critiqués. D'autre part, les responsables du programme ne sauraient trop encourager les animateurs à fournir de la documentation supplémentaire sur certains sujets particuliers, tels que les aides gouvernementales, des publications gratuites de différents ministères à vocation économique, etc.

Au sujet de la méthode pédagogique à utiliser, l'enquête B.E.L. démontre clairement que les participants désirent recevoir de la théorie et des études de cas agrémentées de méthodes audio-visuelles. Nous ne pouvons que recommander l'utilisation d'une gamme variée de méthodes afin de conserver et stimuler leur intérêt, tout en respectant le souhait des participants d'acquérir des connaissances théoriques.

D'autre part, comme l'a démontré l'enquête B.E.L., le choix des animateurs devrait s'effectuer selon le type de cours à donner, tout en s'assurant des connaissances pratiques des personnes recrutées.

Enfin, en ce qui a trait aux crédits à accorder, bien que plus de 50% des répondants aient exprimé le souhait de recevoir des crédits ou un certificat à la fin de leurs cours, nous ne croyons pas que le programme «Gestion des affaires» devrait être restructuré afin de répondre à ce désir. En accord avec la position de la presque totalité des experts et leaders du milieu que nous avons interviewés, nous croyons que pour rejoindre les gens de la P.M.E., la D.G.E.A. doit leur offrir un programme accessible qui ne comporte que le moins de contraintes possibles. L'évaluation étant considérée comme une contrainte, nous croyons que celle-ci aurait pour effet d'éloigner les gens des P.M.E., particulièrement ceux qui y ont un rôle de responsabilité. Nous sommes convaincus que ces responsables d'entreprises recherchent d'abord l'acquisition de connaissances et habiletés pour l'amélioration de leur rendement et celle de leur entreprise et que l'aspect «reconnaissance de cours suivi» demeure secondaire pour eux. Nous croyons que les gens désirant des crédits ou des certificats sont essentiellement des personnes voulant améliorer leur sort. Il existe actuellement des programmes de certificat dans toutes les universités et tous les collèges pour satisfaire à la demande de ces personnes. Le programme «Gestion des affaires», conformément à son objectif d'amélioration de la gestion dans les P.M.E., doit poursuivre la formule actuelle selon laquelle la priorité est accordée à l'accessibilité pour sa clientèle.

3.5 Les relations avec les autres organismes

3.5.1 Relations avec les autres organismes de formation

Il existe actuellement sur le marché de la formation en gestion un nombre appréciable d'organisations offrant une gamme étendue de cours, sessions et programmes de formation. Ces organisations se classifient en organismes publics, tels les différents ministères et services fé-

déraux, provinciaux, municipaux; para-publics, les universités, collèges et sociétés d'état; et les organismes privés, les firmes de consultants, instituts spécialisés et regroupements d'entreprises.

Nous croyons que ces organismes visent chacun un segment particulier du marché de la formation en gestion. Nous croyons pouvoir identifier trois grands segments de ce marché: d'abord la formation à court terme, c'est-à-dire l'ensemble des actions d'information, de sensibilisation et de consultation qui tentent de mettre en lumière le besoin de formation en gestion des gens d'affaires, cadres et exécutants, ou de régler rapidement les problèmes urgents des entreprises. Nous pouvons inclure dans cette catégorie les séminaires, colloques et services de consultation organisés par le ministère de l'Industrie, du Commerce et du Tourisme, la Banque fédérale de développement, les différentes associations d'affaires et les firmes privés de consultation.

En second lieu, on retrouve la formation à moyen terme, c'est-à-dire les actions de formation qui, allant plus loin que la sensibilisation ou la solution de problèmes à court terme, tentent de donner aux entrepreneurs des moyens de régler eux-mêmes leurs problèmes. On peut inclure dans cette catégorie les sessions d'auto-formation du Groupement québécois des entreprises, les programmes d'intégration de stagiaires et les sessions de formation brèves, ne dépassant pas trois jours, administrés par différentes organisations.

Finalement, le troisième grand segment du marché de la formation en gestion se compose des actions à long terme c'est-à-dire des cours, sessions ou interventions visant à développer soit l'esprit d'entreprise, soit la capacité générale de gérer du personnel oeuvrant dans l'entreprise. On peut subdiviser ce segment de marché en trois grands sous-segments: d'abord le sous-segment des actions visant à développer la création et le développement des entreprises. On y inclut toutes les interventions de formation économique des différents organismes publics et para-publics et les efforts de promotion à l'entrepreneurship d'organisations telle que Entraide-P.M.E.

Le second sous-segment se compose des différents programmes réguliers en administration visant à préparer les futurs administrateurs à pratiquer avec compétence leur profession lors de leur entrée sur le marché du travail. On y retrouve tous les programmes réguliers en administration des différents collèges, universités et écoles spécialisées en administration.

Enfin, le troisième sous-segment comprend les interventions de formation s'adressant aux personnes travaillant déjà dans l'entreprise tout en participant à temps partiel à des cours ou sessions de formation en gestion dans le but d'améliorer leur rendement. On retrouve dans cette catégorie les différents programmes de certificats des universités et collèges.

Ces programmes s'adressent particulièrement à des gens désirant améliorer leur sort par l'obtention d'un certificat. On y retrouve également tous les cours ou programmes ne menant pas à l'obtention d'un diplôme officiel ou d'une reconnaissance particulière, mais qui permettent aux participants d'améliorer leur rendement. Ces cours s'adressent principalement aux gens des P.M.E. Ils sont administrés, entre autres, par des firmes privées de formation et de consultation ou par les CEGEP avec leur programme «Gestion des affaires».

A la lumière de cette définition du marché de la formation en gestion au Québec, nous souhaitons que la D.G.E.A., par son programme, maintienne et consolide sa position dans son sous-segment qui consiste à offrir un programme de cours non créditables et centrés sur la pratique. Nous souhaitons que ce programme ne remplace pas les certificats offerts dans les collèges et universités puisque ceux-ci ne s'adressent pas

exactement à la même clientèle. Dans le même sens, la D.G.E.A. n'a pas avantage à dédoubler les cours ou programmes offerts par des firmes privées, en autant que les sessions offertes par ces firmes sont accessibles à l'ensemble du territoire à un coût acceptable. Ces considérations nous ont guidés dans l'élaboration du présent plan de développement et nous pensons que les buts visés pour l'avenir doivent demeurer la satisfaction des besoins de la clientèle et l'accessibilité de la formation.

3.5.2 Relations avec les autres intervenants économiques

On note actuellement une tendance à la concertation entre les différents intervenants à vocation économique. Cette concertation, qu'elle prenne la forme de sommets, mini-sommets, tables régionales, guichets uniques, ou autres, ne peut que permettre une meilleure coordination des efforts des différents organismes qui en général visent les mêmes objectifs. Cette concertation permet aussi d'éviter les coûteux dédoublements de services.

Nous ne pouvons qu'encourager fortement le ministère de l'Education à prendre une part active à ces efforts. Etant le principal fournisseur de formation en gestion aux gens de la P.M.E., il constitue un des éléments essentiels au développement de générations de gestionnaires compétents qui assureront une large part du développement du Québec.

D'autre part, afin d'apporter une solution au problème de l'orientation de ses clients, c'est-à-dire les choix que ces personnes doivent affectuer parmi la gamme de cours que le programme «Gestion des affaires» leur offre, la D.G.E.A. devrait participer régionalement aux efforts actuellement en cours de regroupement des services aux entreprises. Ces regroupements qui seront bientôt expérimentés sous forme de «guichet unique» dans certaines régions (Estrie, Saguenay, etc.) se donnent comme vocation entre autres d'aider les entrepreneurs à diagnostiquer leurs problèmes et à leur suggérer des services pouvant leur apporter des solutions. Le ministère de l'Education, par sa présence à ces «guichets uniques», pourrait faire profiter de ces services de diagnostic et de références les clients alors orientés vers les cours qui peuvent apporter une solution à long terme à leurs problèmes.

3.6 Perspectives du programme

Le programme «Gestion des affaires» offre pour l'avenir des perspectives intéressantes. Nous en analysons dans la présente partie l'évolution des demandes et suggérons trois actions précises qui, selon nous, devront être prises dans les trois prochaines années.

A la lumière de l'expérience d'autres programmes de formation, nous croyons que le programme «Gestion des affaires» atteindra bientôt un certain plateau quant au nombre et au type de cours qu'il offre à sa clientèle. Lors de son introduction il y a trois ans, le programme est venu combler un certain vide, particulièrement dans les régions éloignées des grands centres. Il s'adresse ainsi à une vaste clientèle qui n'avait eu jusqu'alors que peu d'occasions d'acquérir des connaissances de gestion. Il s'est donc impliqué dans un marché ouvert. Par contre, avec le temps, les besoins de formation de base des clients susceptibles de participer aux sessions offertes seront en partie comblés. A partir de ce moment, alors que le programme aura atteint un plateau, les collèges devront offrir un nombre plus important de cours spécialisés afin de suivre la clientèle qui aura acquis les connaissances des cours de base tels que: introduction à la comptabilité et tenue de livres, principes de marketing, etc. Les collèges devront tout de même maintenir un certain nombre de cours de base pour leur nouvelle clientèle, bien que leur nombre diminuera passablement. Le programme ainsi engagé à sa vitesse de croisière pourra continuer d'évoluer selon les besoins de sa clientèle.

Pour ce faire, nous croyons qu'il serait nécessaire d'effectuer une étude des besoins réels de formation en gestion du personnel des P.M.E. au Québec. Comme nous l'avons indiqué dans l'introduction du chapitre 2, la présente étude se limite à répertorier les besoins exprimés, c'est-à-dire les besoins conscients des gens de la P.M.E. Nous y sommes limités par la connaissance que les participants ont de leurs propres besoins. Il existe toute une série de besoins non combiés par le programme que nous suggérons dans la présente étude. Ces besoins non combiés, parce qu'ils ne sont pas exprimés par les participants, demeurent des sujets importants que le programme devrait aborder. On pense, par exemple, à un cours qui porterait sur «l'informatique et la P.M.E.»; ce besoin n'a pas été souligné par l'enquête B.E.L., par contre nous sommes convaincus qu'un tel cours deviendra dans l'avenir une nécessité pour les administrateurs de P.M.E. Une étude des besoins réels non exprimés viendrait compléter l'étude actuelle. Il existe des méthodes précises d'évaluation des besoins de formation par exemple celle qui compare les caractéristiques des propriétaires/dirigeants d'entreprises qui ont réussi aux caractéristiques observées chez les propriétaires/et, ou dirigeants moyens. Nous suggérons fortement aux responsables du programme «Gestion des affaires» de faire effectuer une telle étude.

Il serait aussi nécessaire pour la D.G.E.A. de se doter d'un instrument lui permettant de connaître l'ensemble des cours et programmes de formation en gestion s'adressant au personnel des P.M.E. Cet instrument, sous forme d'une banque d'informations ou de données, devrait présenter un inventaire permanent, mis à jour régulièrement, des cours offerts par les organismes publics, para-publics et privés de formation. Nous recommandons que l'inventaire apparaissant au tome 11 de la présente étude serve de base à cette banque de données. Cet inventaire devra être complété puisque nous avons été limités par les réponses que les organisations de formation ont bien voulu nous faire parvenir. L'utilisation de l'informatique permettrait la mise sur pied et assurerait l'utilisation de cette banque d'informations de façon plus efficace et moins coûteuse. Une telle banque permettrait de connaître le marché de la formation en gestion et d'en déceler les «vides», que le programme «Gestion des affaires» pourra combler.

Enfin, le programme entrant à peine dans sa phase de maturité, bien que nous recommandons qu'il soit développé suivant les présentes recommandations et les recommandations d'une éventuelle étude des besoins réels, nous ne croyons pas qu'il doive être étendu pour l'instant à l'ensemble des collèges du Québec. Nous croyons qu'il est préférable pour les trois prochaines années que la D.G.E.A. maintienne sa politique d'un collège par région tout en favorisant les ententes entre le collège désigné et les autres collèges de la région.

Dans trois ans, le programme ayant à ce moment une expérience de cinq années de fonctionnement, une évaluation en profondeur de tous les aspects de son administration devrait être effectuée. Il nous semble qu'il sera alors nécessaire d'évaluer la satisfaction de sa clientèle, la pénétration du marché, les contenus et la formule. Nous ne saurions trop encourager la D.G.E.A. à effectuer une telle évaluation. A la lumière des résultats obtenus, le programme pourra se donner une structure, un marketing et un contenu établis selon une solide expérience; il pourrait alors être étendu à l'ensemble des collèges, afin de compléter la stratégie de pénétration de marché.

BIBLIOGRAPHIE

DOCUMENTS ET ETUDES

Bédard, Robert J., *Comment développer les petites ou moyennes entreprises*, Publication les Affaires inc., Montréal, 1977.

Béliveau, Donald, Gérald d'Ambroise, et J.R. Brent Ritchie, *Consultation de propriétaires-dirigeants québécois sur les problèmes de la P.M.E. en région*, Office de la planification et du développement du Québec, Collection études et recherches, 1978.

Bennet, Willard E., *Manager Selection, Education and Training*, McGraw-Hill, New York, 1959.

Besner, Gilles, *Evaluation de la formation à l'U.P.A.*, Service d'éducation et d'information de l'U.P.A., juillet 1979.

Bureau de la Statistique du Québec, *Classification des activités économiques du Québec*, Québec, 1978.

Campbell, John P., Marvin D. Dunnette, Edward E. Lawler III et Karol E. Weick, Jr., *Managerial Behavior, Performance and Effectiveness*, McGraw-Hill, New York, 1970.

Centre national de la coopération agricole, *Programme de formation et de perfectionnement des dirigeants, cadres et personnels salariés*, Paris, 1974.

Chicha, Joseph, Pierre-André Julien, et Marcel Poirier, *Les Stratégies des P.M.E. et leur adaptation au changement*, Université du Québec à Trois-Rivières, Résumé des travaux au 30 avril 1979.

Collingridge, Jean et Mary Ritchie, *Personnel Management: Problems of the Smaller Firm*, Institute of Personnel Management, London, 1966.

Comité ministériel permanent du développement économique, *Bâtir le Québec*, Editeur officiel du Québec, Québec, 1979.

Dell'Aniello, Paul, Yvon G. Perreault et Jean Raynault, *Rapport de l'étude des besoins de formation des dirigeants de P.M.E.*, tome 1, Université du Québec à Montréal, 1980.

Ferner, Jack et Peter S. Swan, *Educational Programs in Small Business Management: a Survey of Offer by Community Colleges and Technical Institutes*, National Council for Small Business Management Development, Washington, D.C., 1977.

Gibeault, Gaétan, *Analyse des besoins de formation*, C.O.S.E., Montréal, 1978.

Goldstein, Irwin L., *Training: Program Development and Evaluation*, Brooks - Cole, Monterey, California, 1974.

Guindon, Jean-Charles et Pierre Saunier, *Education au développement, le cas de la P.M.E.*, Fer de lance, Sherbrooke, 1979.

House, Robert J., *Management Development: Design, Evaluation and Implementation*, Bureau of Industrial Relations, University of Michigan, Ann Arbor, 1967.

Keys, B.A., F.G. Thompson, M. Heath, *Enquête sur la planification et le perfectionnement de la main-d'oeuvre de cadre dans les entreprises canadiennes*, Conseil économique du Canada, Ottawa, 1967.

Laflamme, Marcel, *Le Management: approche systémique*, Gaétan Morin éditeur, Chicoutimi, 1977.

Laurin, Pierre, *Facteurs humains de la croissance des P.M.E.*, l'Editeur officiel du Québec, Québec, 1975.

Ministère de l'Education, *Présentation de la Direction générale de l'éducation des adultes*, document de travail, Québec, 1980.

Peterson, René et Douglas Stephenson, *Educating the Entrepreneur and the Small Businessman of the Future*, York University, Downsview, Ont., 1979.

Rocher, Guy, *Ecole et Société au Québec*, Montréal, HMH, 1970.

Services de gestion-conseil de la Banque fédérale de développement, *cours «Comment lancer une entreprise»*, 1973.

Singer, Edwin J., *Training in Industry and Commerce*, Institute of Personnel Management, London, 1969.

Small Business Administration, *Personnel Management Guide for Small Business*, Small Business Management Series no. 26, Washington, D.C., 1961.

Stepaneck, Joseph E., *Managers for Small Industry*, The Free Press, Glencoe, Ont., 1960.

Taylor and Hippett, editors, *Management Development and Training Handbook*, McGraw-Hill, London, 1972.

Torbert, Frances, *Personnel Management in Small Companies*, Institute of Industrial Relations, University of California in Los Angeles, 1971.

Toulouse, Jean-Marie, *L'Entrepreneurship au Québec*, Les Presses H.E.C., Montréal, 1979.

Toulouse, Jean-Marie, *Les Réussites québécoises: défis des hommes d'affaires*, les Editions Agence d'Arc Inc., Montréal, 1980.

Torrington and Sutton, editors, *Handbook of Management and Development*, Gower Press, Epping Essex, 1973.

Unité de Recherche et de Développement, *L'Etudiant adulte à l'Université de Sherbrooke*, Direction générale de l'Education permanente, Université de Sherbrooke, 1979.

ARTICLES DE REVUES

Barsacq, Jean-Louis, «l'Entrepreneur», *Enseignement et Gestion*, nouvelle série no. 13, Paris, 1980.

Fike, R. Dale, «How to Use a College to Train Your Employees», *Training*, novembre 1977.

Fondation européenne pour le management, «Rapport du comité sur les besoins de formation des managers européens», *Enseignement et Gestion*, nouvelle série no. 2, 1977.

Larocque, Charles, «La formation des cadres: bilan des pratiques dans la grande entreprise au Québec», *Revue internationale de gestion*, Montréal, 1980, p. 67 à 78.

Lyneau, James, «Part-time collegians», *Training*, septembre 1974, p. 52 à 57.

Neunreuther, Bruno, «Peut-on enseigner l'attitude entrepreneuriale?», *Enseignement et Gestion*, nouvelle série no. 11, Paris 1979.

Shooner, Pierre, «Les Besoins des P.M.E. en information scientifique et technique», *Commerce*, septembre 1978.

Viargues, Jean-Louis et Christophe Guillemin, «Evolution récente et perspective du marché de la formation continue à la gestion en France», *Enseignement et Gestion*, nouvelle série no 10, Paris, 1979.

ANNEXE 1

Liste des tableaux

Tableau 1 : Caractéristiques souhaitables du personnel des P.M.E.
Tableau 2 : Modèle de formation en gestion dans la P.M.E.
Tableau 3 : Liste des régions et nombre de répondants par région
Tableau 4 : Nombre de répondants selon la profession ou le métier
Tableau 5 : Pourcentage des répondants selon le secteur d'activités
Tableau 6 : Comparaison entre le nombre d'employés et le nombre de niveaux hiérarchiques
Tableau 7 : Thèmes à ajouter au programme C.M.M.S. et pourcentage des répondants
Tableau 8 : Thèmes de perfectionnement de l'étude C.M.M.S.
Tableau 9 : Comparaison no 1 B.E.L. — C.M.M.S. sur la formation de base
Tableau 10 : Comparaison no 2 B.E.L. — C.M.M.S. sur la formation de base
Tableau 11 : Les besoins généraux de formation en gestion
Tableau 12 : Les besoins généraux de formation en gestion selon le poste occupé
Tableau 13 : Les besoins généraux de formation en gestion selon la taille de l'entreprise
Tableau 14 : Les besoins généraux de formation en gestion selon la taille de l'entreprise et le poste occupé
Tableau 15 : Les besoins généraux de formation en gestion selon la région
Tableau 16 : Les besoins généraux de formation en gestion des gens voulant se lancer en affaires
Tableau 17 : Les besoins généraux multiples de formation en gestion
Tableau 18 : Les priorités dans les besoins de formation des membres de l'U.P.A.
Tableau 19 : Les besoins sectoriels de formation en gestion selon le secteur d'activités
Tableau 20 : Les besoins sectoriels de formation en gestion des gens voulant se lancer en affaires
Tableau 21 : Préférences des répondants sur l'horaire des cours
Tableau 22 : Préférences des répondants sur les locaux à utiliser
Tableau 23 : Préférences des répondants sur le type d'animateur
Tableau 24 : Préférences des répondants sur la méthode pédagogique à employer
Tableau 25 : Préférence des répondants sur les crédits à accorder
Tableau 26 : Préférence des répondants sur le type d'évaluation à employer
Tableau 27 : Liste des nouveaux cours suggérés

ANNEXE 2

Liste des métiers ou professions de la catégorie «autres» du questionnaire de l'enquête B.E.L.

Inhalothérapeute
Maîtresse de maison
Agent immobilier
Infirmier(e)
Aviateur
Etudiant
Agent en éducation
Techno-linguiste
Agent de développement économique
Sculpteur
Technicien en aménagements cynergétiques
Artisan
Photographe
Bibliotechnicien
Conseiller en placements
Agent de conservation de la faune
Agent en foresterie
Technicien en électronique
Céramiste
Technicien en aménagement du territoire
Conseiller en publicité
Sage-femme

ANNEXE 3

Liste des métiers ou professions de la catégorie «professionnels» du questionnaire de l'enquête B.E.L.

Ingénieur
Pharmacien
Psychothérapeute
Conseiller d'entreprises
Professeur
Economiste
Conseiller pédagogique
Bibliothécaire
Récréologue
Psycho-éducateur

ANNEXE 4

Liste des secteurs d'activités de la catégorie «autres secteurs» du questionnaire de l'enquête B.E.L.

Service d'entretien ménager
Service d'assurance
Bureau de médecins
Garderie
Secteurs public et para-public
Bureau de notaires
Service de machines distributrices
Banques
Service d'audio-visuel
Conseil de bande de réserve indienne
Laboratoire photographique
Bureau de comptables
Entreprise de rebut de ferraille
Entreprise minière
Agence de tourisme
Entreprise de transport
Compagnie d'hélicoptères
Salon d'esthétique
Armée
Recherche et développement
Bureau d'orthodontiste

NOTES

1. Bennett, Willard E. *Manager Selection, Education and Training*, McGraw-Hill, New York, 1959, p. 51.
2. Campbell, John P., Marvin D. Dunnette, Edward E. Lawler III, Karol E. Weick, Jr., *Managerial Behavior, Performance and Effectiveness*, McGraw-Hill, New York, 1970, p. 233.
3. House, Robert J. *Management Development Design, Evaluation and Implementation*. Bureau of Industrial Relations, University of Michigan, Ann Arbor, 1967, p. 13.
4. House, Robert J., *ibid*, p. 13.
5. Campbell, Dunnette, Lawler III, Weick, Jr., *idem*, p. 235-247.
6. Bédard, Robert J., *Comment développer les petites et moyennes entreprises*, Publication les Affaires Inc., Montréal, 1977, p. 21.
7. Tiré du cours «*Comment lancer une entreprise*», Services de gestion-conseil de la Banque fédérale de développement, module 1, p. 2.
8. Laflamme, Marcel, *Le Management: approche systémique*, Gaétan Morin, éditeur, Chicoutimi, 1977, p. 161.
9. Stepaneck, Joseph E., *Managers for Small Industry*, The Free Press, Glencoe, 1960, p. XVII.
10. Bureau de la Statistique du Québec, *Classification des activités économiques du Québec*, Québec, 1978, 414 pages.
11. *Rapport de l'étude des besoins de formation des dirigeants de P.M.E.*, Paul Dell'Aniello, Yvon G. Perreault et Jean Raynault, tome I, UQAM, septembre 1980, 65 pages.
12. *Evaluation de la formation à l'U.P.A.*, Gilles Besner, Service d'éducation et d'information de l'U.P.A., juillet 1979, 75 pages.

81-82 256